

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مشروع مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية، وتجارية وعلوم التسيير .
الشعبة: علوم التسيير.
التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير.

بعنوان:

دور الموازنة التقديرية في تنبؤ بالمبيعات
في المؤسسات الإقتصادية
دراسة حالة -سونلغاز حضري-ورقلة-

من إعداد الطالبة: بوزفاق سمية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ /..ساحي..... (أستاذ-م- جامعة ورقلة). رئيسا.

الأستاذ / بن مالك حسان..... (دكتور-جامعة ورقلة) مشرفا.

الأستاذ /صديقي فؤاد..... (أستاذ-م- جامعة ورقلة). مناقشا.

الموسم الجامعي 2016/2015



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مشروع مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية، و تجارية و علوم التسيير .

الشعبة : علوم التسيير .

التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير .

بعنوان :

دور الموازنة التقديرية في تنبؤ بالمبيعات
في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة - سونلغاز حضري - ورقلة -

من إعداد الطالبة : بوزقاق سمية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ /..ساحي..... (أستاذ-م- جامعة ورقلة). رئيسا.

الأستاذ / بن مالك حسان..... (دكتور-جامعة ورقلة) مشرفا.

الأستاذ /صديقي فؤاد.....(أستاذ-م- جامعة ورقلة). مناقشا.

الموسم الجامعي 2016/2015

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى:

من قال فيهما الله سبحانه وتعالى "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما

ربياني صغيرا"

أبي الكريم رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه و أمي الغالية أطل الله في عمرها

أخواتي الغاليات و إخوتي الأحباء و أزواجهم

إلى براعم العائلة

(محمد الصغير، محمد الصالح، محمد، محي الدين ، بيبرس)

زهرة البيت مريم نور الهدى

إلى من جمعتني بهم الحياة الجامعية حبيبتي: أمينة وحببية

كما لا أنسى صديقاتي(إيمان صبرينة، فاطمة، أمال و سناء)

إلى كل طلبة دفعتي 2015-2016

إلى من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

بوزفاق سميحة

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب، فاستتارت بنوره العقول، أحمده أن جعل الحمد فاتحة أسراره وخاتمه تصاريفه وأقداره أما بعد:

أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل :

الأستاذ الفاضل الدكتور بن مالك حسان بإشرافه على هذا العمل و أمدني بكل التوجيهات و الإرشادات العلمية

إلى كل عمال مؤسسة سونلغاز و أخص بالذكر الزرقون

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد .

بوزفاق سلمية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الطرق المختلفة والأنجع للتنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الاقتصادية وذلك من أجل ضبط الأهداف بشكل جيد وفق الموارد المتاحة وتقليل الإنحرافات إلى أقصى حد ممكن، وللتأكد من صحة الفرضيات فقد استخدمنا المنهج الوصفي في عرض الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية ومن أهم الأدوات التي استعنا بها في الدراسة الميدانية من أجل جمع البيانات هي المقابلة والوثائق، وكون هذا الموضوع واسعاً ومتفرعاً تخصصنا في دراسة موازنة المبيعات كأداة تسهم في عملية التنبؤ بالمبيعات.

و بعد تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة تقوم بتقدير المبيعات انطلاقاً من الموازنة التقديرية كمرجع للسنوات السابقة وتقوم المؤسسة بتقدير المبيعات بواسطة معدل التطور للمبيعات عبر السنوات و المشاريع التي تم إنجازها و في طور الإنجاز وتهتم المؤسسة بالموازنة التقديرية للمبيعات لأنها هي الأساس لتحقيق أقصى رقم الأعمال، إلا عملية التنبؤ هذه ينجم عنه مجموعة من الإنحرافات التي تؤكد على وجود قصور كبير في عملية التنبؤ وكذلك المؤسسة لا تسعى إلى تقليل تلك الإنحرافات فهي لا تهتم بما كون دراسة الانحرافات تسهم بشكل جيد في التنبؤ وتصحيحها يعتبر عملية ضرورية من أجل التنبؤ الجيد و تحقيق الأهداف المرجوة .

الكلمات المفتاحية :

أساليب التنبؤ، موازنة المبيعات ، الإنحرافات

Résumé de la thèse :

L'étude vise à savoir les différents et les plus efficaces méthodes qui peuvent prévoir le taux de vente dans les entreprises économiques, pour bien préciser les objectifs selon les moyens disponibles en évitant les déviations pour minimiser les pertes.

Nous avons utilisé l'approche descriptive pour présenter des théories concernant le budget estimé.

Les outils utilisés dans cette études pour collecter des informations sont : les documents et les interviews.

Nous avons spécialisé dans l'étude de l'équilibrage des ventes et nous avons l'utilise' comme un outil pour comprendre la processus de prévision des ventes.

Après l'analyse et l'explication des résultats nous avons conclu que l'entreprise a basé sur l'estimation du budget. Dans les années précédentes et même sur le taux d'évolution des ventes au fil des années et aussi sur les projets achevés et les projets en cours.

On a trouvé que l'entreprise donne une grande importance à ce qu' on appelle "le budget estimé des Ventes" afin de réalisaer un chiffre d'affaires.

Nous avons conclu que l'entreprise ne suit pas des méthodes scientifiques de prévision et ça cause des dégâts et des déviations, ce qui conffirme l'existence de lacune dans le processus de prédiction et même l'entreprise ne fait pas des efforts pour minimiser les déviations.

En sachant que l'étude de ces déviations permet de les prévoir et les resourdre ce qui est un point très important pour réaliser les objectifs.

Mots clés :

1-budget estimé, les techiques prévision , les cartes

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الأسس النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية والتنبؤ بالمبيعات
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية والتنبؤ بالمبيعات
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
17	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل الأول
19	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
20	تمهيد الفصل الثاني
21	المبحث الأول: الطريقة و أدوات الدراسة
21	المطلب الأول: طريقة الدراسة
28	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
28	المطلب الثالث: التنبؤ بالمبيعات و دراسة الإنحرافات
37	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة
37	المطلب الأول: مقارنة نتائج التنبؤ وفق المعادلة و تنبؤ المؤسسة مع المحقق
37	المطلب الثاني: تحليل و تفسير النتائج من دراسة الإنحرافات
40	خلاصة الفصل الثاني
41	الخاتمة

قائمة المحتويات

44	قائمة المراجع
47	الملاحق
59	الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	جدول (1-1)
27	حساب قيم المعادلة	جدول (1-2)
28	التنبؤ بالمبيعات باستعمال المعادلة	جدول (2-2)
31	انحراف الكمية المبيعات لسنة 2011	جدول (3-2)
31	انحراف كمية المبيعات لسنة 2012	جدول (4-2)
32	انحراف كمية المبيعات لسنة 2013	جدول (5-2)
33	انحراف كمية المبيعات لسنة 2014	جدول (6-2)
33	انحراف كمية المبيعات لسنة 2015	جدول (7-2)
34	المقارنة في التنبؤ بالمعادلة وتنبؤ المؤسسة	جدول (8-2)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	وظائف الموازنة التقديرية	الشكل (1-1)
22	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم	الشكل (1-2)
24	الهيكل التنظيمي لقسم العلاقات التجارية	الشكل (2-2)

جدول الرموز

الرمز	إسم الرمز و الوحدة
BT	التوتر المنخفض للكهرباء بوحدة GHT
MT	التوتر المتوسط للكهرباء بوحدة GHT
BP	الضغط المنخفض للغاز بوحدة MTH
MP	الضغط المتوسط بوحدة MTH

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
47	موازنة التقديرية لزيائن الكهرباء لسنة 2011	01
47	الموازنة التقديرية لزيائن الغاز لسنة 2011	02
48	موازنة المشتريات، المبيعات وقيم الضائفة بالنسبة للكهرباء لسنة 2011	03
48	موازنة المشتريات، المبيعات وقيم الضائفة بالنسبة للغاز لسنة 2011	04
49	موازنة التقديرية لزيائن الكهرباء لسنة 2012	05
49	الموازنة التقديرية لزيائن الغاز لسنة 2012	06
50	الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، قيم الضائع بالنسبة للكهرباء لسنة 2012	07
50	الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، قيم الضائع بالنسبة للغاز لسنة 2012	08
51	الموازنة التقديرية للزيائن بالنسبة للكهرباء لسنة 2013	09
51	الموازنة التقديرية للزيائن بالنسبة للغاز لسنة 2013	10
52	الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، القيمة الضائفة لسنة 2013	11
52	الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، القيمة الضائفة لسنة 2013	12
53	الموازنة التقديرية لزيائن الكهرباء لسنة 2014	13
53	الموازنة التقديرية لزيائن الغاز لسنة 2014	14
54	الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، القيمة الضائفة بالنسبة للكهرباء لسنة 2014	15
54	الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، القيمة الضائفة بالنسبة للغاز لسنة 2014	16
55	الموازنة التقديرية لزيائن الكهرباء لسنة 2015	17
55	الموازنة التقديرية لزيائن الغاز لسنة 2015	18
56	الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، القيمة الضائفة بالنسبة للكهرباء لسنة 2015	19
56	الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، القيمة الضائفة بالنسبة للكهرباء لسنة 2015	20
57	درجة الحرارة	21

المقدمة

أ- توطئة:

تلعب مراقبة التسيير دور كبيرا في المؤسسات الاقتصادية وذلك من أجل تحقيق أهدافها والمحافظة على مختلف مواردها المادية والبشرية وتقليل التكاليف والانحرافات، ونجد من أبرز أدوات مراقبة التسيير ما يعرف بالموازنة التقديرية التي تقوم بالربط بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة والتي تتبنى طرق مختلف لإعدادها لأنها تعتبر مخطط تنبؤي للمؤسسة وفق الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تعرف المبيعات بأنها عبارة عن السلع التي تنتجها المؤسسة وفق طلب الزبون الذي تسعى دوما لإشباعه، ومن خلالها تحقق المؤسسات أرباحا التي تعد الأهداف التي تريد الوصول إليها وعليه، فهي تقوم بتقديرها والتنبؤ.

وعليه الموازنة التقديرية للمبيعات أحد أهم الموازنة التقديرية المعدة داخل المؤسسة فمن خلالها نقوم بإعداد موازنة الإنتاج وباقي الموازنات الأخرى، وبما أن المؤسسة تعيش في وسط غير مستقر وسريع فهي تعتمد في إعدادها على أساليب مختلفة سواء كانت طرق كمية حسابية أو نوعية تعتمد على الخبرة والأقدمية في مجال إعدادها.

ب- طرح الإشكالية:

من أجل توضيح وتغطية الموضوع تمت صياغة الإشكالية العامة التالية:

ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية في التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الاقتصادية؟

ولإيضاح أكثر قمنا بتجزئة الإشكالية إلى أسئلة فرعية التالية:

- 1- هل يمكن الاعتماد على الانحدار البسيط ذو المتغير الواحد للتنبؤ بالمبيعات في مؤسسة سونلغاز؟
- 2- هل تساعد دراسة الانحراف من أجل ضبط المتغيرات التي تساعد في تنبؤ المبيعات؟
- 3- هل يمكن الاعتماد على الموازنة التقديرية في التنبؤ بالمبيعات؟

ت- فرضيات البحث :

- 1- يمكن تبني درجة الحرارة كمتغير واحد أكثر تأثير على منتوجات المؤسسة حيث يمكن من خلالها التنبؤ بصورة أكثر عقلانية ودقيقة لمبيعات المؤسسة.
- 2- تمكن دراسة الانحرافات من اكتشاف الأسباب الأساسية التي تؤثر على التنبؤ بالمبيعات مما يساعد على ضبط متغيرات النموذج العلمي للتنبؤ.
- 3- يتم استخدام المعلومات الموجودة في الموازنة التقديرية للمبيعات للسنوات السابقة كمرجع لبناء نموذج التنبؤ الجديد وفق الظروف السائدة.

ث- مبررات اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتخصص تدقيق ومراقبة التسيير
- باعتبار مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الاقتصادية من أهم المؤسسات في الاقتصادي الوطني وعليه ما هي الطرق والأساليب التي تبناها المؤسسة في مختلف عملياتها والتي تتعلق خاصة بالتنبؤ بالمبيعات.
- معرفة الصعوبات التي تواجه المؤسسة في ضبط المتغيرات التي تتحكم في مبيعاتها بالرغم من كونها مؤسسة احتكارية ولصعوبة التحكم في العوامل المؤثر في منتجات المؤسسة كونها غير ملموسة.

ج- أهداف الدراسة وأهميتها:

- معرفة واقع استخدام أساليب التنبؤ في المؤسسة؛
- أهمية دراسة الانحرافات كأسلوب للتنبؤ والرقابة؛
- توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية للمبيعات والتنبؤ بها.

ح- حدود الدراسة :

الحدود المكانية : قمنا باختيار المؤسسة لتوزيع الغاز والكهرباء وحدة ورقلة.

الحدود الزمانية : كانت الدراسة حول الموازنة التقديرية للمبيعات للفترة الممتدة ما بين 2010-2015.

خ- منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء المتعلق بالأدبيات النظرية للموازنة التقديرية والتنبؤ بالمبيعات والمنهج التجريبي الذي تقوم من خلالها بدراسة واقع التنبؤ بالمبيعات وتحليل الانحرافات الناتجة وتفسيرها.

د- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة بسبب انشغال المسؤول عن التربص بالمهام الموكلة إليها، وفي بعض الأحيان صعوبة إخراج الوثائق اللازمة.

ذ- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات تمت هيكلة الموضوع كالآتي:

البدء بالمقدمة حيث قسمت الدراسة إلى فصلين، الأول تناولنا فيه الإطار النظري للموازنة التقديرية والتنبؤ بالمبيعات وكان مقسما إلى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه الأسس النظرية لمتغيرات الموضوع أ ما المبحث الثاني فتعلق بالدراسات السابقة المقارنة بينها وبين دراستي الحالية.

أما الفصل الثاني كان مقسما إلى مبحثين الأول الأدوات والطرق أين قمت بعرض نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستعمال متغير الأكثر تأثيرا ودراسة الانحرافات كأسلوب للتنبؤ، أما المبحث الثاني فقد شمل النتائج التي تم التوصل إليها وأخيرا الخاتمة التي تحوي على ملخصا عن الدراسة ونتائجها وأهم التوصيات المقترحة.

الفصل الأول : الأسس النظرية

و التطبيقية للموازنة التقديرية

و التنبؤ بالمبيعات

تمهيد :

باعتبار أن أي مؤسسة ذات نشاط اقتصادي أو غير اقتصادي تقوم بالأساس على تحقيق الأهداف المرجوة الموجودة ضمن مخطط معين و التي تقوم بإعدادها لمدة معينة مثل سنة فيما، فمن أبرز الأدوات التي توضح تلك الأهداف نجد الموازنة التقديرية بمختلف أنواعها المالية والتشغيلية والتي تتعلق كلها بالأساس بالموازنة التقديرية للمبيعات، إذا تتأثر المبيعات بالظروف التنافسية وآليات السوق التي تؤثر فيها بالسلب أول الإيجاب، وعليه فتحقيق الكميات المرجوة من المبيعات يكون من الأمور المستقبلية وعليه لا بد من تقدير والتنبؤ بها، لذلك فإن مدى قدرة المؤسسة على التنبؤ بمستوى المبيعات سيكون له أثر هام على مستقبلها بشكل عام ويمثل الأساس الذي تبنى عليه القرارات والإجراءات .

وعليه سنتناول في دراستنا في الفصل الأول إلى الموازنة التقديرية وآليات التنبؤ بالمبيعات إضافة إلى الدراسات العلنية السابقة وبذلك من خلال المبحثين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمفهوم الموازنة التقديرية والتنبؤ بالمبيعات .

المبحث الثاني: الدراسات والأبحاث العلمية السابقة

المبحث الأول : الأسس النظرية لمفهوم الموازنة التقديرية و التنبؤ بالمبيعات

تساعد الموازنة التقديرية في تحديد الأهداف المرجوة والتنبؤ بالمستقبل ومن أهم هذه الموازنات موازنة المبيعات التي يتم إعدادها بطرق وآليات تنبؤ علمية مختلفة وذلك حسب إمكانيات المؤسسة واحتياجاتها.

المطلب الأول: ماهية الموازنة التقديرية وأهدافها :

تلعب الموازنة التقديرية دورا مهما في مختلف المؤسسات و عليه نجد لها عدة تعاريف و أهداف متنوعة ومنه التي سنتطرق لها فيما يلي:

الفرع الأول: تعريف الموازنة التقديرية و خصائصها

أولا -تعريف الموازنة التقديرية

هي عبارة عن خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة ويجب أن ترق الموازنة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ انجاز النشاطات.¹

تعريف آخر: تعبير كمي لخطة الأعمال التي تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.²

ثانيا -خصائص الموازنة التقديرية:³

تتميز بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1- تعبير كمي: فتحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، و كذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في شكل كمي ومالي.
- 2- تحدد في شكل برنامج عمل: الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة و ليس معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.
- 3- تحدد لفترة معينة: الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة وتقدر بسنة واحدة.

¹ ناصر دادي عدون عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و لأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة - الجزائر، ص 127.

²C. homgre ,costaccounting a mangrialemphasis ,sixthedition ,prentice hall,1986 ,p138.

³ بلعجوزحسين، نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية ،مؤسسة الثقافة الجامعية ، مصر، الإسكندرية، سنة 2009، ص 136.

الفرع الثاني : مبادئ الموازنة التقديرية و أنواعها

أولاً- مبادئ الموازنة التقديرية

تخضع عملية إعداد الموازنات التقديرية إلى عدة مبادئ يتطلب احترامها من أجل إنجاح نظام الموازنات في المؤسسة، وذلك من خلال إدراج نظام الموازنات في إطار سياسة عامة للمؤسسة تغطي جميع النشاطات، ويتم تقسيمها وفق مسؤولية المراكز ولا بد من تحديد المسؤوليات بصفة دقيقة لتلك المراكز حتى يمكن تقييم الأداء، وأن تتصف الموازنات بالمرونة والتجديد بحيث يتطلب إعادة النظر في توقعات الموازنات عند ظهور معلومات جديدة ذات أثر على المعطيات الحاضرة والمستقبلية.¹

وعليه فهي تعتمد على جملة من المبادئ العلمية التي تؤدي إلى حسن استخدامها وتزيد من فعاليتها في مجال الرقابة وهي:

- 1- **مبدأ الشمولية:** يعني الشمول استخدام نظام الموازنة التقديرية في المنشأة بتطبيق هذا النظام على كافة الأقسام وأجه النشاط المختلفة.²
- 2- **مبدأ الواقعية:** تعد الموازنة بمثابة تعبير مالي أو كمي للأهداف المؤسسة، وقصد تحقيق الفعالية في الموازنة يجب مراعاة الربط بين أهداف المؤسسة والإمكانات المتاحة، مع ضرورة أن تتصف الأهداف بالمرونة، الدقة، إمكانيات التنفيذ والقياس، بحيث يجب أن تعكس الأهداف الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.³
- 3- **مبدأ المشاركة:** يجب عند إعداد الميزانية بإشراك جميع مستويات الإدارة في إعدادها ويجب إشراك جميع مدراء الأقسام وذلك لخلق جو من التعاون والمسؤولية.⁴
- 4- **مبدأ الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية:** إن التنسيق وربط الموازنة بمراكز المسؤولية المختلفة في ظل هيكل تنظيمي معين، يحقق كفاءة وفعالية الموازنة التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، حيث يسمح بتحديد نقاط الضعف والقوة في تلك المراكز وهذا يساعد الوحدة الاقتصادية على معرفة مدى مساهمة كل مركز في تحقيق أهدافها، ومن ثم تتمكن من تبني الاستراتيجيات المناسبة للقضاء على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في هذه المراكز.⁵
- 5- **مبدأ وحدة الموازنة:** يقصد بالوحدة تحقيق التجانس بين أجزاء والخطط الفرعية للموازنة، من خلال التنسيق الكامل بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة بهدف إعداد موازنة متكاملة ومترابطة يمكن استخدامها كأداة تخطيط و رقابة.⁶
- 6- **مبدأ الثابت والمرونة:** قد تعد الميزانية وفق مبدأ الثبات فهي تبين مستوى واحد ثابت للنشاط لجميع أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة وإذا ما تغير مستوى النشاط الذي أعدت بموجبه الميزانية توجب تغيير جميع بنود الميزانية.⁷

¹Michel Gervais , **control de gestion** , 7éd , Economica, Paris, 2000, P275

² أحمد حلمي جمعة، المحاسبة الإدارية التخطيط و الرقابة وصنع القرار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، سنة 2011، ص231.

³ مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، المحاسبة الإدارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ص 275- 338 .

⁴ باسم محمد الحميري ،إدارة المبيعات المنهجية و التطبيق، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر و التوزيع عمان، سنة 2012، ص 105.

⁵ جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان الحلوة حنان، الحاسبة الإدارية ، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 2002، ص 43-44

⁶ إبراهيم محمد الشيخ عيد، ماهر موسى درغام، مدى فعالية الموازنات كأداة تخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 2، ص189.

⁷ مؤيد محمد الفضل ،مرجع سابق ن ص 339 .

7- مبدأ إعداد بيانات تقديراً عن فترات قائمة: لإعداد تقديرات الموازنة يستدعي الأمر القيام بالتنبؤ بأنشطة المؤسسة ولتقليل الفجوة بين المتوقع من الموازنة مع ظروف عدم التأكد ولتحقيق ذلك يمكن استخدام الأساليب الإحصائية وللإجمالية في التنبؤ وإعداد الموازنة.¹

ثانياً-أنواع الموازنة التقديرية :

تمثل الموازنات التقديرية مجمل نشاطات المؤسسة على شكل تنبؤات، وعلى ضوء هذه التنبؤات يقوم المسيرين بإعداد برنامج عمل يتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية في شكل خطط.

ونجد من أهم الموازنات التقديرية المعدة في المؤسسة هي:²

1- الموازنات التقديرية التشغيلية: تختص بتخطيط ورقابة العمليات الجارية لفترة مقبلة تشمل المبيعات، الإنتاج ومستلزماته، المخزون، الخزينة .

2- الموازنة التقديرية الرأسمالية: تشمل كلا العمليات المتعلقة بالموارد والاستخدامات الرأسمالية، والموازنة النقدية الخاصة ببرنامج الاستثمار، قائمة المركز المالي التقديرية، قائمة المتغيرات في المركز المالي.

الفرع الثالث: وظائف الموازنة التقديرية وأهدافها:

أولاً -الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية:

1- وظيفة التخطيط: تعرف عملية التخطيط بأنها "التقدير مسبقاً بما يجب عمله، وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به، تهدف إلى التحكم والتأثير في طبيعة واتجاهات ما يحدث من تغيرات بالمؤسسة".

وهذا يعني أن عملية التخطيط تعتبر من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث تتيح هذه العملية فرصة التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها خلال فترة مقبلة، وفحصها والعمل على تفادي وقوعها خلال الفترات المقبلة.³ تقوم الموازنة التقديرية بدعم الإدارة من أجل التخطيط باستمرار.⁴

2- وظيفة الرقابة: هي " مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها التأكد من أن الأهداف المخطط لها والسياسات الموضوعية تم تنفيذها في الحدود الموضوعية مسبقاً في الخطة".⁵

¹ زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقوم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 40-41.

² فيصل جميل السعيدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة 2007م ص 21.

³ زينب هادي علي، الموازنة التخطيطية للمبيعات في الرقابة على الأداء، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة بابل، المجلد 15، العدد 4، سنة 2008، ص 164.

⁴Drury, colin, mangement accunting for business decisiong, an internatinal Thomson publishing company , USA,2004,P155.

⁵سبحي مصطفى،مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب - سوريا، سنة 2003، ص 19 .

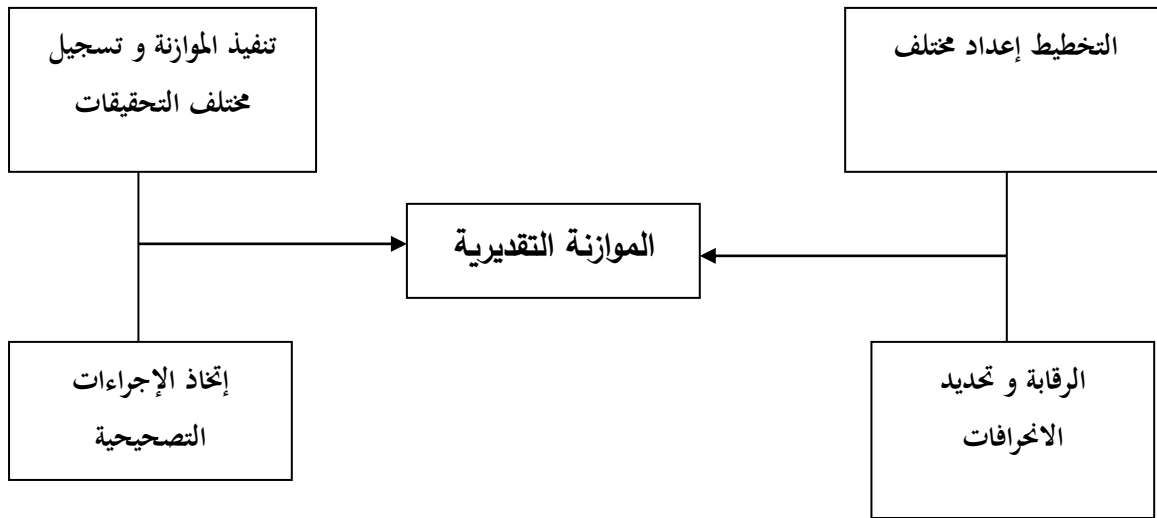
يتضح من هذا التعريف أنه يمكن استخدام الموازنة كأداة للتأكد من مدى تنفيذ المؤسسة للأهداف لهذه الفترة، ومن ثم تحليل نتائج هذه المقارنة، للكشف عن العوامل التي أدت إلى اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة وذلك لوضع الحلول اللازمة لتصحيح تلك الانحرافات.

وتساعد الموازنة التقديرية في خدمة وظيفة الرقابة، فهي تحتوي على بيانات وتقديرات التكاليف والإيرادات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، والخاصة بكل قسم أو إدارة في المؤسسة.¹

3- وظيفة تقييم الأداء من خلال الموازنات التقديرية:

تتضمن الموازنة التقديرية الخطط و التي تمثل معايير الأداء يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء المسؤولين عن مراكز المسؤولية التي تتكون منها المؤسسة، من خلال قياس مدى نجاحهم في تنفيذ خطة الموازنة، والتزامهم بتحقيق أهدافها، وهذا ما يجعل الموازنة أداة فعالة لتقييم أداء العاملين وضبط سلوكهم، حيث توضح ما إذا كانت نتائج التنفيذ العامة تتفق مع مستويات الأداء المستهدفة الواردة في الموازنة، أم أن هناك فروقات، وعند وجود فروقات يتم تحليل أسبابها على مستوى مراكز المسؤولية في المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

الشكل رقم (1-1): يمثل وظائف الموازنة التقديرية



Source :Cloude ALAZAR et Separi,Contrôle de gestion , dunod ,paris,5éme édition,2001,P275

من خلال هذا المخطط نلاحظ أن الموازنة التقديرية تقوم من خلالها بإعداد الخطط المتعلقة بجميع الإجراءات و السياسات المتعلقة التي تتمس بجميع وظائف المؤسسة و على هذا الأساس يتم التنفيذ و مراقبتها باستمرار ففي حالة وجود بعض الانحرافات يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية .

¹ زينب هادي علي،مرجع سابق ص1201.

ثانيا-أهداف الموازنة التقديرية: وتسعى إلى تحقيق الآتي¹

- توزيع الأهداف والوسائل؛
- أداة تفويض وتحفيز؛
- وسيلة للتنسيق والاتصال؛
- أداة لتقييم النتائج.

الفرع الرابع: شروط و مراحل إعداد الموازنة التقديرية

أولا-شروط إعداد الموازنات التقديرية:

تهدف المؤسسة من وراء اعتماد الموازنات التقديرية إلى تحقيق الانضباط في التسيير والتحكم التوازني لمسار المؤسسة والتحسين المستمر بناء على المعطيات المتجددة والتطور الحاصل في أنظمة التسيير وتكنولوجيا الإنتاج، ولتحقيق تلك الأهداف يتطلب وجود نظام موازنات تقديرية فعال متطور مع توفير بيئة ملائمة تساهم في هذا النمط من التسيير وبالتالي فإنه يتطلب وجود شروط متعددة لنجاحه.²

1- التنظيم العام للمؤسسة:

ينبغي القيام بتقسيم المؤسسة إلى وظائف ونشاطات ومصالح متجانسة تسمى بمراكز المسؤولية قصد التحكم الجيد في التسيير عن طريق تفويض المسؤوليات وتحديد أهداف لكل مركز، ويتطلب تحقيقها توفير الوسائل الملائمة وذلك في إطار الإدارة بالأهداف واللامركزية لضمان الدقة المطلوبة في اتخاذ القرارات والعمل على التنسيق عند إعداد الموازنات، وهذا كله يوفر إمكانية تطبيق مراقبة الموازنات وتقييم الأداء عن طريق تحديد الفروقات وتحليلها في إطار مبدأ الإدارة بالاستثناء بتوجيه الاهتمام إلى العناصر الغير عادية قصد تحليلها والوقوف على مسبباتها من أجل اتخاذ إجراءات بشأنها، وإن إعداد الموازنات يتطلب إعادة التنظيم.

2- نظام المعلومات:

ضرورة الاعتماد على محاسبة مفصلة وبطريقة ملائمة حسب النظام التسيير والاستراتيجي للمؤسسة وإن تطبيق نظام أو طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في إطار التكاليف المعيارية يعد أفضل أسلوب متبع لنظام المعلومات.

ينبغي تحديد مجال الموازنة في الزمن وفي المكان (المؤسسة، الوحدة، القسم، الورشة، النشاط) مع ضرورة وجود معلومات ذات جودة.

¹ خيرات الضيف، الموازنة التقديرية، دار النهضة العربية و النشر، القاهرة، سنة 1966، ص 13 .

² <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/3315/1/ouail%20cs.pdf> تم الاطلاع عليه يوم

ثانيا- مراحل إعداد الموازنة التقديرية : يمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي:¹

- 1- تكوين لجنة الموازنات: تتشكل بقرار السلطة المختصة لجنة لإعداد الموازنة وتختص بالتحقق من سلامة تطبيق أسس إعداد الموازنة بما في ذلك إجراء المناقشات والاجتماعات اللازمة مع مختلف المسؤولين بالشركة، وصولا إلى أفضل التقديرات لبنود الموازنة ثم صياغة الإطار العام لموازنة الشركة، وعرضها على مديري الشركة لمناقشة وإقراره تمهيدا للعرض على مجلس الإدارة.
- 2- مرحلة الدراسة: تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإيرادات التنفيذية حيث يقوم قطاع التشغيل والصيانة بتحديد احتياجاته وكذلك الشأن لمختلف المصالح الأخرى كمصلحة الموارد البشرية والتجارة إلى آخره، ثم تعرض نتائج الدراسات على رئيس مجلس الإدارة للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.
- 3- مرحلة القرار: يتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي مقيدة بالوثائق الداعمة لتقديرات الموازنة ليتم عرضها ومناقشتها مع أعضاء لجنة الموازنة وذلك لإقرارها واعتمادها من مجلس الإدارة وإرسالها لاعتمادها في باقي الشركات التابعة لها.

المطلب الثاني: ماهية التنبؤ بالمبيعات وأساليبه

الفرع الأول: تعريف التنبؤ والتنبؤ بالمبيعات وأهميته

أولا - تعريف التنبؤ

إن التنبؤ (Forecasting) هو فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، و هو فن (ART) لأن الخبرة والحس والحكم الإداري (Manageriel Judgment) له دور في التنبؤ وفي اختيار الأسلوب الملائم في التنبؤ مما يرفع من درجة الدقة ويقلص من التحيز.²

تعريف آخر :

نجد أنه يعرف في الأدبيات العربية التنبؤ هو عملية تقتضي توليف الخيال الواسع بين ما هو معروف وما هو غير معروف وبين ما هو مؤكد نسبيا وما هو محدد.³

¹ دليل إعداد الموازنات التخطيطية و خطط و موازنة التشغيل و الصيانة لشركات المياه و الصرف الصحي ، مصر ، ص 9 http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00J93T.pdf تم الإطلاع عليه يوم 2016/03/05 على الساعة 16:30

² حميد الطائي، إدارة المبيعات مفاهيم و تطبيقات ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن _ عمان ، سنة 2009 ، ص 153 .

³ محمد مصطفى جمعة، التنبؤ الاستراتيجي دراسة في تأثير التفكير الاحتمالي و المعلومات ، الطبعة الأولى، لدار العربية للعلوم ناشرون ، سنة 2012 ، ص 115

ثانيا - تعريف التنبؤ بالمبيعات: هو ذلك الحجم سواء كان كمية أو قيمة من المبيعات الذي تسعة المنشأة إلى تحقيقه في سوق معين وفترة زمنية مستقبلية معينة ووفق خطة تسويقية معينة وضمن ظروف بيئية معينة¹

ثالثا- أهمية التنبؤ بالمبيعات: ²

- يعتبر التنبؤ أساسا لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط منظمة الأعمال، فمن خلاله تستطيع إدارة المنظمة التخطيط للنشاطات الأخرى المتمثلة بالإنتاج والتمويل والشراء والتخزين والتسويق والموارد البشرية؛
- يعتبر التنبؤ الأساس لكثير من القرارات التسويقية المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع)؛
- يعتبر التنبؤ الأساس الذي يمكن المنظمة من خلاله إعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي تقدير حجم الأرباح المتحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح.

الفرع الثاني: موازنة المبيعات والعوامل المؤثرة على عملية إعدادها :

أولا - تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات:

هي عبارة عن التنبؤ بحجم المبيعات المحتملة وتقدير النفقات البيعية المستقبلية في خلال فترة محددة، ويمكن القول أن موازنة المبيعات هي أداة تخطيط رئيسة هدفها بيان مدى التنفيذ في أهداف المبيعات والإجراءات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، كما أنها أداة رقابية تستخدم لقياس المبيعات الفعلية بحجم المبيعات المقدرة للمشروع.³

ثانيا - العوامل المؤثرة على إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:⁴

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في إعدادها ويمكن تقسيمها إلى عاملين داخلي وخارجي

العوامل الداخلية : والتي متعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة وهي

- 4- طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها وكل خصائصه؛
- 5- مدى الطاقة الإنتاجية والإمكانيات المالية الموجودة في المشروع؛
- 6- درجة كفاية العاملين بالمشروع ومدى خبرتهم في إعداد الموازنة التقديرية.

العوامل الخارجية: والتي تتعلق بالمحيط الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة

- 7- السوق الذي تباع فيه منتجات المؤسسة وما يؤثر عليها من سياسات اقتصادية واجتماعية؛
- 8- درجة المنافسة القائمة بين المشروع وغيره من المشروعات المماثلة؛
- 9- الظروف الاقتصادية والسياسة العامة

¹ علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات ، جبهة للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2007، ص 150

² علي رابعة و علي ذياب، إدارة المبيعات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 33.

³ محمد عبيدات و عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، سنة 2008، ص 59.

⁴ أحمد حلمي جمعة ، مرجع سبق ذكره، ص 250-251.

الفرع الثالث: علاقة الموازنة التقديرية بالتنبؤ بالمبيعات وطرق وأساليب التنبؤ

أولا -علاقة الموازنة التقديرية بالتنبؤ بالمبيعات:

تتضح العلاقة بين الموازنة التقديرية والتنبؤ بالمبيعات من خلال اعتبار الموازنة التقديرية الكلية وخاصة موازنة المبيعات التي تحمل مختلف المعلومات للسنوات الفارطة كمرجع أساسي وجيد للتنبؤ بالمبيعات للسنوات اللاحق سواء وذلك باستخدام طرق وأساليب سواء كانت كمية أو كفية.

ثانيا -طرق وأساليب التنبؤ بالمبيعات:

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمبيعات وقد تختلف منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية في استخدام هذه الطرق والأساليب وفقا لظروفها وطبيعة عملها ونوعية منتجاتها.

يعتبر التنبؤ أساسا للرقابة وتقييم الأداء، فمن خلاله يمكن التعرف على الانحرافات أثناء عملية التنفيذ الفعلي وكيفية معالجتها.

1-الطرق النوعية

وهي عبارة عن طرق تعتمد على الحدس والخبرة الإدارية (الطرق النوعية) (Qualitative Méthodes)

1. آراء وتقديرات المديرين:

تعتمد هذه الطريقة على آراء وتقديرات المديرين لهم علاق، حيث يقوم كل مدير بوضع تقديراته الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات استنادا إلى خبرته الشخصية، بعد ذلك يتم تجميع هذه التقديرات ومحاولة التوفيق بينها للتوصل إلى تقدير نهائي للمبيعات¹

2. آراء القوى البيع:

تستخدم هذه الطريقة بشكل كبير بالنسبة للسلع الصناعية، لأن مندوبي البيع وخاصة في مجتمعاتنا يركزون في الترويج عن السلع الصناعية، وبما أنهم على اتصال مستمر بالمنظمات الصناعية، فهم الأقدر على التنبؤ بالمبيعات، ويتم ذلك وفق الخطوات الآتية:

أ _ يتم تقسيم المنطقة الجغرافية (السوق المستهدفة) إلى مناطق بيعية يكون كل مندوب بيع مسؤول عن منطقة بيعية.

ب _ يقوم كل مندوب بيع بتقدير المبيعات التي يتوقع بيعها في منطقته البيعية استنادا إلى خبرته الشخصية في ظل الظروف التي تؤثر على هذه المنطقة.

ج _ يتم تجميع التقديرات لمندوبي البيع من قبل مدير المبيعات في المنطقة الجغرافية، حيث يقوم بمراجعتها وتعديلها في ضوء خبرته الشخصية فقد يزيد أو يقلل من هذه التقديرات.

¹علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

د _ بعد ذلك يقوم مدير المبيعات في المنظمة بتجميع التقديرات المرسله من مديري المبيعات في المناطق الجغرافية ثم يقوم بمراجعتها و تعديلها في ضوء خبرته الشخصية للوصول إلى التقدير النهائي للمبيعات.

3. بحوث السوق :

لا يؤكد خبراء المبيعات والتسويق على أن الزبائن هم الذين يحددون الطلب، لهذا فإن استطلاع آراء الزبائن يمكن أن يمثل مصدرا مهما و حيويا حول الطلب المتوقع (ExcepteSurvey) ومن عيوب هذه الطريقة تحيز الزبون، ففي حالة القناعة بالمنتج الذي يفضله فإنه يعطي تقديرا غير موضوعي، ومن العيوب الأخرى المثبتة على هذه الطريقة هي ضعف استجابة الزبائن لهذه المسوح ، كلفة المسوح العالية ، و الحاجة إلى مهارات متخصصة قادرة على إعداد و تنفيذ المسوحات وبحوث التسويق.

4. طريقة دلفي (آراء الخبراء):

تستخدم طريقة دلفي في تقدير الطلب من قبل مجموعة من الخبراء. وقد استخدمت لأول مرة في التنبؤ التكنولوجي، حيث شارك عدد من الأخصائيين في العلوم المختلفة ليحددوا التطورات التكنولوجية المتوقعة في الأمد البعيد. وبعد أن يقدموا توقعاتهم في الجلسة الأولى تجمع الآراء والتوقعات، و يتم تنظيمها وإعادةها إلى المشاركين للإطلاع عليها والقيام بجلسة ثانية لتقديم التقديرات، وتكرر العملية لعدة مرات حتى يتم التوصل إلى قاسم مشترك للتوقعات والآراء المطروحة في استبيانات.

2- الطرق الكمية

و تستخدم هذه الطرق أساليب متنوعة تشتمل على الأساليب البيانية أو السلاسل الزمنية والإحصائية الرياضية، للوصول إلى التنبؤات التي عادة ما تكون أكثر دقة وأقل تحيزا بالمقارنة مع الطرق النوعية .

1. الطريقة الحسابية البسيطة

تعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق بالتنبؤ بالمبيعات وأقلها تكلفة، ولكي يمكن تطبيق هذه الطريقة لابد من معرفة المبيعات التي تحققت في العام الحالي والماضي، وعليه يكون التنبؤ بالمبيعات للفترة المستقبلية وفق المعادلة التالية:

$$\text{مبيعات العام القادم} = \text{مبيعات العام الحالي} * (\text{مبيعات العام الماضي} / \text{مبيعات العام الماضي})$$

ومن عيوب هذه الطريقة عدم مراعاة المستجدات والمتغيرات، فهي تعتمد فقط على المستقبل.

2. الطريقة البيانية (السلاسل الزمنية):¹

تعتبر السلاسل الزمنية من أكثر الطرق استخداما عند التعامل مع البيانات المتاحة ولفترة زمنية معينة، أي التي تعطي قيما للمتغيرات لفترات زمنية متتالية (يومية ، أسبوعية ، شهرية و سنوية).

إن أول خطوة في تحليل السلاسل الزمنية هي رسم البيانات عن الظاهرة المراد التنبؤ عنها لفترات سابقة بحيث يمثل المحور الأفقي الفترة الزمنية والعمودي المبيعات و من ثم متابعة التغير في هذه القيم خلال الفترة اللاحقة. وهذا يعني أن تحليل السلاسل الزمنية يهدف إلى التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغير من خلال دراسة القيم السابقة عنه، و على افتراض استمرار السلسلة الزمنية في المستقبل على نفس النمط أو المسار السابق. لهذا يسمى أسلوب تحليل السلاسل الزمنية بالتنبؤ البسيط.

و يمكن تقسيم السلاسل الزمنية على ضوء سلوكها عبر الزمن إلى الأقسام التالية:²

¹كاسم جاسم العيسوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، سنة 2008، ص 54.

²محمد عبيدات، عبد الله سماره، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر - القاهرة، سنة 2008، ص 113 .

- الاتجاه العام

- التغيرات الموسمية

- التغيرات الدورية

- والاتجاه العام يعبر عن زيادة المتغير أو نقصه عبر الزمن، أما التغيرات الموسمية فتعبر عن حركة المتغير خلال الفترة الزمنية مثال ذلك المبيعات خلال الأعياد، المبيعات على سلعة خلال الصيف والشتاء خلال السنة ، أما التغيرات الدورية فتعبر عن دورات الأعمال خلال فترات زمنية طويلة وحركة المتغير خلال هذه الدورات مثل: الركود ، الرخاء

3. طريقة المتوسطات المتحركة (Méthode of Moving Averages)¹

تعتمد هذه الطريقة في التنبؤ بالمبيعات على البيانات التاريخية لسنوات سابقة وبما أن المبيعات السابقة تتأثر ببعض المتغيرات، فلا بد من أخذ هذا بعين الاعتبار (تغيرات فجائية، تغيرات موسمية، تغيرات تدريجية) ، فهي تعمل على تقليل أثر التغيرات خاصة الفجائية، حيث يتم حساب المتوسط العام لمجموعة من السنوات وهذا يعني توزيع تأثيرات التغيرات الفجائية على عدد من السنوات.

4. الانحدار البسيط (Régression)²

نظرا للاستخدام الواسع لفكرة الانحدار تعددت المفاهيم المعطاة للانحدار ولعل من أبرز تلك المفاهيم ما يمكن ذكره: يعني تحليل الانحدار Régression Analysais قياس العلاقة بين متغير تابع Dépendent و متغير مستقل Independent أو أكثر ، و تحديد شكل هذه العلاقة فإذا كانت بين متغير مستقل واحد و متغير تابع فإنه يطلق عليه اسم الانحدار البسيط و عدد من المتغيرات المستقلة فإنه يطلق على التحليل اسم الانحدار المتعدد Multiple Régression Analysais و تكون العلاقة خطية او غير خطية .

نعني بالانحدار وصف العلاقة بين متغيرين أحدهما يمكن أن يفسر الآخر، في سلسلة من المشاهدات بينهما يسمى المتغير التابع بالمفسر والمتغير المستقل بالمتغير المفسر .

الانحدار البسيط باستخدام طريقة المربعات الصغرى³:

هي أسلوب لتوفيق (أفضل) خط مستقيم لعينة مشاهدات و هو يتضمن تصغير مجموع المربعات الانحرافات النقاط

(الرأسية) عن الخط إلى أدنى ممكن $Min \sum (y_i - \hat{y}_i)$

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته ، دور المحاسبة الإدارية في التخطيط و اتخاذ القرارات الاستثمار و الرقابة و طرق إعداد الموازنات ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، سنة 2015 ، ص 98.

²عاشور بدار، المفاضلة بين نموذج السلاسل الزمنية و نموذج الانحدار البسيط في التنبؤ بحجم المبيعات في المؤسسة أقتصادية دراسة حالة مطاحن الحظنة بالمسيلة ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير و العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2006، ص 20.

³دومنيك سالفاتور ،الإحصاء و الاقتصاد القياسي، الطبعة الخامسة بالعربية ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر ، سنة 2001، ص 138.

الفرع الرابع : إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و أهميتها

أولاً- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات: حيث يتطلب إعداد موازنة المبيعات توقع كل من ¹

- حجم المبيعات المقدرة؛

- سعر بيع الوحدة الذي تنوي المنشأة اعتماده خلال الفترة القادمة.

ومن الطرق المستخدمة في تقدير حجم المبيعات المتوقعة أو حجم النشاط، الاعتماد على مبيعات الفترات السابقة مع إجراء التعديل عليها بالزيادة أو النقصان بالاعتماد على التغيرات التالية:

- الوضع الاقتصادي المتوقع خلال الفترة القادمة؛

- وضع القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة، والذي قد يختلف عن الوضع الاقتصادي العام المتوقع أن يسود خلال فترة الموازنة؛

- سياسة المؤسسة في التسعير؛

- حجم الإعلان المخطط له للفترة المقبلة؛

- المنافسة المتوقعة واحتمالية دخول منافسين جدد للسوق أو سلع بديلة للسلع المباعة من قبل المؤسسة؛

- مدى التغير المتوقع في القوانين الخاصة بالقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة؛

- نتائج الأبحاث التي تقوم بها المؤسسة عن السوق و قطاع المستهلكين.

ثانياً - أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات: وتستخدم موازنة المبيعات في تحقيق الأغراض التالية: ²

- تعتبر الأساس لباقي الموازنات التقديرية للأنشطة الأخرى؛

- تعتبر دليل الإيرادات والتكاليف للمناطق البيعية؛

- تعتبر مؤشر على أرباح الأنشطة البيعية؛

- تستخدم كأداة للتخطيط والرقابة؛

- تنمية المبيعات عن طريق تحفيز مندوبي البيع لبلوغ الأهداف؛

¹ محمد عبيدات، عبد الله سماره، مرجع سابق، ص 60

² رجاء رشيد عبد الستار، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقييم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 2007، ص 63 .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- نعيمة يجاوي دراسة بعنوان أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب أطروحة، دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية شعبة علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2008-2009. هدفت الدراسة مدى إمكانية تطبيق بعض أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة على ظروف المؤسسة الوطنية ومدى تحقيق التكامل بينها ونتائج التطبيق والاقتراحات الممكنة لتحسين أداء المنظمة.

حيث استعملت الباحثة الأسلوب الوصفي لعرض ما توفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع والأسلوب التحليلي المتعلقة بعينة البحث قصد التعريف على واقعها والاستناد على نتائج التحليل في اختيار الأدوات المناسبة للتخطيط وتقييم الأداء التي تلائم الظروف الحالية للمؤسسة الوطنية.

ومن النتائج التي توصلت لها الباحثة هي أن بطاقة الأداء المتوازن المطبقة في مؤسسة دراسة الحالة ساهمت في الإلمام بجميع الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة في حين ساعدت الأدوات التقليدية للموازنات التقديرية على كشف الأسباب والمسؤولين عن انحراف النتائج عن المسار المحدد لها أما تحليل التعادل فقد ساهم بشكل كبير واضح في تحديد عتبات الربح والخسارة وفسح المجال لتصور مختلف الوضعيات المستقبلية.

2- محمد الصغير قريشي دراسة بعنوان؛ واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير ، جامعة ورقلة الجزائر، سنة 2013 ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم كيفية إدارة ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى استخدام الطرق والتقنيات الحديثة ومعرفة العوامل المؤثرة في ذلك وتبرز أهمية البحث العلمي من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الاقتصادي الوطني ، من حيث تنوع و اتساع نسيج هذا القطاع ومساهمته في خلق القيمة المضافة، لمعالجة الموضوع استخدم الباحث منهجين المنهج العلمي المناسب للدراسات الاقتصادية في هذه الحالة يمكن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي أحد أدوات المنهج الاستقرائي لوصف و تحليل مدى استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدوات مراقبة التسيير واستعراض مختلف الدراسات السابقة ذات الصلة و حاول أيضا استخدام أسلوب دراسة حالة مستعينا في ذلك باستبيان و تحليله باستخدام برنامج SPSS ومن أهم النتائج أنه كلما توفرت خصائص أسلوب الإدارة زادت درجة الارتباط مع مجموع أدوات مراقبة التسيير وهذا ما يبين أهمية تقنيات التسيير الحديثة في تطوير وتحديث أدوات مراقبة التسيير.

3- محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط و رقابة في الجامعة الفلسطينية بمحافظة غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ملية التجارة قسم المحاسبة و التمويل سنة 2006، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التنظيمية المؤثرة على استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة والتعرف على مدى كفاية النظام المحاسبي المطبق في الجامعة الفلسطينية بمحافظة غزة كأداة للتخطيط والرقابة، حيث اعتمد الباحث على مجموعة من المناهج منها الوصفي من إيضاح المفهوم النظري لمتغيرات الدراسة وكذلك الاستبانة وتحليلها بالطرق الإحصائية و المقابلة للحصول على المعلومات الوافية من الجامعة محل الدراسة حيث كانت عينة الدراسة مجموعة من الجامعات المماثلة تعددها أربعة جامعات .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث استخدام الجامعة الفلسطينية بمحافظة غزة بصورة متدنية الأساليب العلمية الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة، لا تنفذ الجامعة المذكورة بدرجة كبيرة المرحلة الرابعة من نظام الموازنة التقديرية و هي مرحلة

التنفيذ و المتابعة و الرقابة و التي تعمي محور الرقابة والتي تقوم على دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث انحرافات الموازنة وتحديد المسؤولية عنها، واتخاذ تلك الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، ومتابعة تنفيذ تلك الإجراءات واستخدام نتائج الأداء الفعلية في تقييم أداء الكليات والدوائر بالجامعة والمسؤولين عنها.

4- سالم عبد الله، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول، سنة 2006، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية يتم تبني الموازنات في مؤسسات المجتمع المدني ومدى استخدام تقارير انحرافات الموازنة في قياس الأداء، و من أبرز النتائج المتوصل إليها كل مؤسسات المجتمع المدني تقوم بإعداد موازنات سنوية ومعظمها لديها لجنة الموازنة تقوم بإصدار تعليمات وإرشادات للأقسام والمدراء تساعدهم على إعداد وتحضير الموازنة الخاصة بهم وهذا يتماشى مع كون هذه المؤسسات تعتمد في تمويل موازنتها على المنح والهبات والتبرعات من دول ومؤسسات أجنبية ولا يتصور قيام مؤسسة أو دولة أجنبية بتقديم تمويل لمؤسسة ليس لديها خطة للعمل ولو قصيرة الأجل (سنة واحدة).

5- بن زعيط وهيب، مواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، ملتقى بجامعة مستغانم الجزائر، كانت إشكالية المداخلة كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام؟ وكانت المحاور الأساسية في المداخلة هي التطرق لنشأة الموازنة التقديرية وتعريفها وتوضيح أهمية الموازنة التقديرية وذلك من خلال مختلف وظائفها و التطرق إلى أهم الموازنات التقديرية الاستغلالية والاستثمارية وأخير الموازنة النقدية و في الأخير كانت نتائج أن الوصول إلى إعداد وثائق مثل الميزانية وجدول حسابات النتائج يكون بالاعتماد على الموازنة التقديرية والتي تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الراشدة.

6- بن عوالي حنان، تطبيق الأساليب الحديثة لتقنيات التنبؤ بالمبيعات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية و لواحقها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حسبية بن بوعللي الشلف الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، سنة 2008/2007م، حيث تناولت الإشكالية التالية ما هي الأساليب الحديثة المعتمدة في التنبؤ بالمبيعات؟ فهدفت إلى وضع منهج علمي يعتمد على مسير المؤسسات الاقتصادية في عملية اتخاذ القرار وجعل التنبؤ في متناول إدارتها أحسن الطرق التنبؤية وإبراز دورها الفعال في التقليل من الأضرار المستقبلية. فكانت النتائج المتوصل إليها عدم الاحتكام للأساليب العلمية في التنبؤ و لاقتصار على الطرق البسيطة التي تعتمد على التكهن المبدئي والمبني على خبرة المكلف بإعداد التنبؤ وأنه لا توجد متابعة لعملية التنبؤ في المؤسسة الشيء الذي جعلها كأداة للتقدير وليس أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة إذ هي عملية التنبؤ عشوائي للمبيعات لا غير.

7- لقوي فاتح ، جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة في التنبؤ بالمبيعات دراسة حالة مطاحن جديع تقرت ورقلة ، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، سنة 2013/ وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة أهم أنواع التنبؤ بالمبيعات الوصفية منها والكمية و التي يمكن أن تطبق في التنبؤ بالمبيعات ومحاوله اختبار مدى دقة نماذج SARIMA في التنبؤ بالمبيعات وذلك ليتم اعتمادها أو عدم اعتمادها من طرف المكلفين بالتسويق في المؤسسة واعتمد على المنهج الوصفي عند التعرض للمفاهيم العامة للتخطيط والتنبؤ بالمبيعات والمنهج التجريبي وذلك من خلال تقدير سلسلة المبيعات الشهرية ثم التنبؤ بمسارها مستقبلا باستخدام نماذج SAMIRA ومن ثم الحكم على مدى جودة هذه النماذج .

حيث خلصت الدراسة أنه من خلال ملاحظة قدرة نماذج SAMIRA على تقدير سلسلي المبيعات وذلك من خلال شبه التطابق بين المنحنى الأصلي والمقدر و كذا ملاحظة القيم التنبؤية التي كانت كلها داخل مجال التنبؤ ومن خلال الدراسات السابقة التي قامت باستخدام تلك النماذج في التنبؤ بالمبيعات يمكن تعميم الدراسة والإجابة على الإشكالية العامة والقول بأن نماذج SAMIRA تتمتع بجودة عند استخدامها في التنبؤ بالمبيعات.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- J.H.Hall senior lecturer .An empirical investigation of the capital budgeting process university of Pretoria South Africa, article ,in journal , 15/12/2000.

تمحورت هذه الدراسة حول إعداد موازنة الاستثمار و القيود المفروضة على التجارة الدولية و أهم ما توصلت إليه الدراسة أن اتخاذ و تقييم قرار الاستثمار اعتمادا على موازنة الاستثمار للوصول إلى الأسواق العالمية كما أنه من الصعب الاعتماد على نظام معين التنبؤ بالعمليات الاستثمارية والتدفقات النقدية.

2-Emojorho Daniel, Budgets and Budgeting in selected Nigerian university libraries , 2004

و هي دراسة بعنوان الموازنات التقديرية و إعدادها في بعض مكاتب جامعة نيجيريا، و أجريت الدراسة على مكاتب خمس جامعات حكومية في نيجيريا وتكون مجتمع الدراسة من 35 جامعة حكومية، و هدفت الدراسة إلى تقييم مكانة الموازنة التقديرية في بعض جامعات نيجيريا، و من أهم النتائج المتوصل إليها هي أن الموازنة التقديرية تعتبر أساسا لعملية التخطيط و الرقابة .

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و موضوع الدراسة الحالية : و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي

جدول رقم (1-1) : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

البيانات	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة بالعربية و الأجنبية
من حيث الزمان والمكان	أنجزت دراستنا في الفترة الزمانية 2016 إما بالنسبة للحدود المكانية فكانت بمدينة ورقلة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز حضري	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2000 إلى 2009 ، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: غزة، جنوب إفريقيا ، الجزائر نيجيريا.
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة قسم العلاقات التجارية	ركزت مختلف الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى الإدارة العليا، في حين استخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية لما يتعلق الموضوع الموازنة التقديرية و التنبؤ
من حيث منهج الدراسة	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع مدير قسم العلاقات التجارية، حيث تم جمع معلومات ووثائق الموازنة التقديرية، إضافة إلى اعتمادنا مقارنة الموازنات السنوات السابقة	استخدمت بعض الدراسات الاستبيان فقط، و أخرى استعملت دراسة الحالة و المعالجة الآلية
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي، حيث كانت في عينة من المؤسسات العاملة في قطاع الطاقة وهي المؤسسة لتوزيع الكهرباء و الغاز حضري ورقلة	كانت الدراسات معظمها في المؤسسات الاقتصادية و المالية.
من حيث المتغيرات	المتغير المستقل هو الموازنة التقديرية أما المتغير التابع فيمثل التنبؤ بالمبيعات	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - الموازنة التقديرية و التخطيط و الرقابة - التقنيات و التنبؤ بالمبيعات - موازنة الإستثمار و التدفقات النقدية - مكانة الموازنة التقديرية

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الأول

تعد الموازنة التقديرية مرجعا أساسيا للتنبؤ بالمبيعات من خلال استخدام أساليب مختلفة للتنبؤ سواء كانت كمية أو حسابية، وهذا يسهم في تقليل الإنحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، فموازنة المبيعات تعد أهم موازنة بالمؤسسة فعلى أساسها يتم إعداد باقي الموازنة (موازنة الإنتاج، موازنة المشتريات).

الفصل الثاني : الدراسة

التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء

و الغاز سونلغاز حضري ورقلة

تمهيد

ولالإمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة، سنتناول من خلال هذا الفصل كلا من مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة جمع وتلخيص المعطيات، والتعريف بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، والأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات المجمعة. كما سيتم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات؛

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

تمشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على الأسلوب الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن متغيرات الدراسة وإتباع أسلوب المنهج التجريبي من خلال دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من أجل ربط وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا مجتمع الدراسة: قمنا بإجراء الدراسة الحالة على مؤسسة سونلغاز ورقة حضري من أجل دراسة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في التنبؤ بالمبيعات ومعرفة ما إذا كانت مؤسسة سونلغاز تتبع المنهج العملي في إعدادها وأهميتها تطبيقها كونها أداة من أدوات التسيير والمراقبة.

1- التعريف بالمؤسسة :

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

أنشأت مؤسسة سونلغاز بمقتضى المرسوم رقم 69/59 في 1969/07/28 باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 88-198/01/12 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري.

وأصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

أهم نشاطاتها تتمثل في:

1- إنتاج، نقل، تصدير واستغلال الكهرباء.

2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني.

تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن ومتعامل الخاص.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بـ (EGA)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وقد كانت تندرج تحت قانون أساسي خاص بلوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (EGA)، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل التكوين في تأطير للعاملين الجزائريين من تولى هذه المؤسسة .

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 59-69 وما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإضاءة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي :

- كهريف: للإضاءة وإيصال الكهرباء.
- كهركيب . للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قنا غاز: لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- إينرغا . للهندسة المدنية.
- التركيب . للتركيب الصناعي.

(AMC - المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس)

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية نفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 14-12-1991 وطبقا للمرسوم رقم 91-475 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA)، فهذا التغيير منح لمؤسسة "سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ما ينبى عن تطورها، حيث أصبحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

قامت (سونلغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛
- مسير شبكة التوزيع (XD)

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية :

- الجزائر العاصمة: سونلغاز توزيع الجزائر (SDA) .
- منطقة الوسط: سونلغاز توزيع الوسط (SDC).
- منطقة الشرق : سونلغاز توزيع الشرق (SDE).
- منطقة الغرب: سونلغاز توزيع الغرب (SDE)

1-أهداف والتزامات المؤسسة

1- إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها داخل وخارج الجزائر

2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت عبر التراب الوطني.

3- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية.

تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدول، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن والمتعامل الخاص.

2- التزاماتها: بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي :

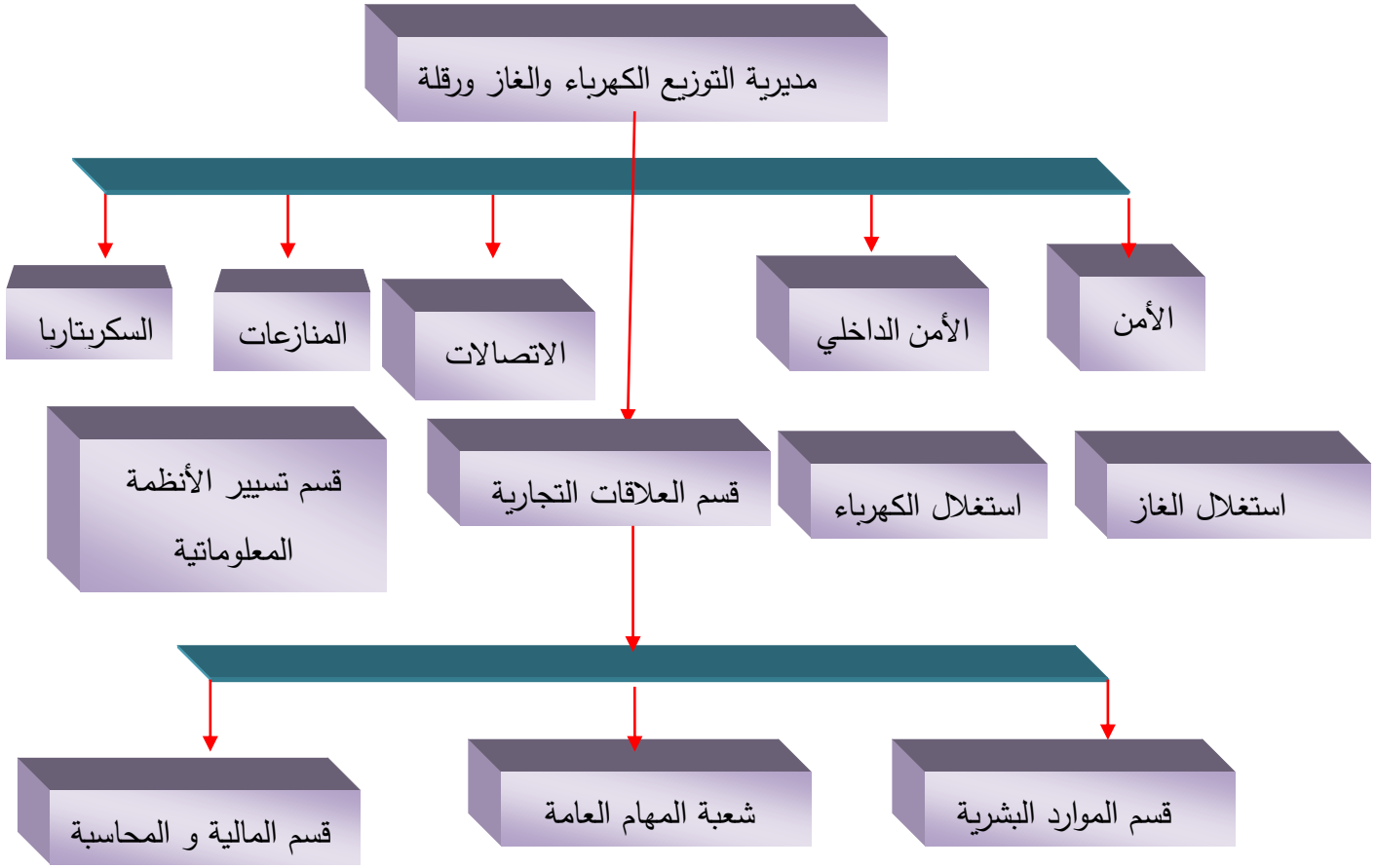
- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات .

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقلة حضري

- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة :
يتميز هذا الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى الأسفل الجانين وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : بناء على وثائق المؤسسة

2- مهام المصالح المؤسسة :

مفتشية الرقابة:

و من أبرز مهامها نذكر مايلي :

- العمل على ربط الزبائن الجدد عن طرق متابعتها بتنفيذ عقود الأشغال من تقديم طلب الزبون إلى غاية تزويده بالخدمة (توصيل كهرباء أو غاز)؛
- تسيير الزبائن الضغط المتوسط (MP) والتوتر المتوسط (MT) وذلك من خلال عمليات الفوترة و التحصيل؛
- مراقبة احترام قواعد إيجار الوسائل؛
- الاهتمام بمعالجة شكاوي الزبائن؛
- المصلحة التجارية؛

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

مصلحة الاستغلال :

حيث تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات ومصاريف المؤسسة حسب إيراداتها وتعتبر لأول بوابة لاستقبال جميع الفواتير المتعلقة الاستثمارات أو الخدمة لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع حدا حسب مكتب المكلف بالدراسات أو مكتب الأعوان المحاسبين.

مصلحة المالية :

تشرف هذه المصلحة على ضبط العمليات المالية للمؤسسة حيث تربطها بالمؤسسة المالية الأخرى مثل البنك ، البريد ، وتقوم هذه الأخيرة بتسديد فواتير القابلة للدفع بعد الحصول عليها من طرف قسم الاستغلال وهي مصلحة تتوسط كل من مصالح قسم المحاسبة والمالية.

مصلحة الميزانية:

تقوم هذه المصلحة على دراسة التكاليف والنتيجة الإجمالية المقترحة والمستخرجة من المحاسبة العامة مع تقديم ومراقبة المؤسسة ضمن مكتب مراقبة التسيير ومصلحة المالية .

ثانيا عينة الدراسة :أنجزت هذه الدراسة بقسم العلاقات التجارية

قسم العلاقات التجارية :

ويتحول المؤسسة إلى طابع تجاري صناعي فإن هذا القسم يلعب دورا هاما في الشركة حيث نجد أنها تعتمد عليه بنسبة 60 في المائة ويتعامل مع شتى أنواع الزبائن سواء كانوا زبائن الغاز أو الكهرباء(توتر عالي، متوسط ، ضعيف) حيث يقوم بتوفير الخدمات مع ضمان السير الحسن لمختلف الأنشطة من خلال ما يلي :

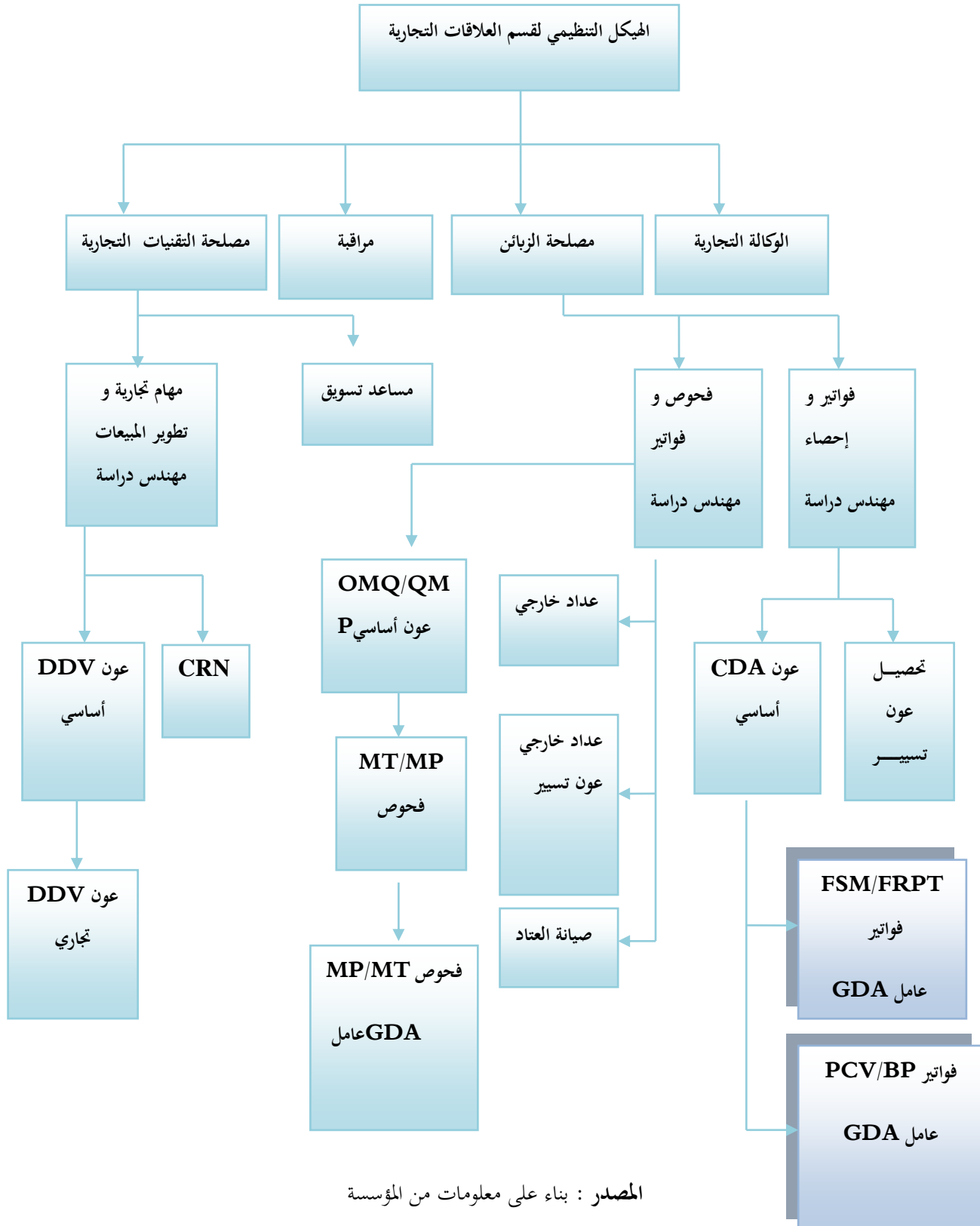
- استقبال الزبائن لتلبية طلباتهم؛
- متابعة إنجاز الأعمال من الطلب إلى الربط ؛
- إعداد الكشف الكمي للفواتير لزبائن لدفع المستحقات؛
- اقتراح طرق تمويل جديدة للتزويد بالغاز ؛
- القيام بالتحقيقات الميدانية ؛
- المشاركة في تطبيق السياسة التجارية لمجمع سونلغاز ؛
- اقتراح مصالح جديدة لتقريب المواطن ؛
- إعداد و متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية ؛
- المتابعة الدورية لديون الزبائن ؛
- تقديم النصائح للزبائن حول طرق ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية و الغاز و اختيار التجهيزات المناسبة.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

- الإشراف على العلاقات مع الغرفة التجارية ؛

- المشاركة في دراسات التنمية .

- لشكل رقم(2-2) الهيكل التنظيمي لقسم العلاقات التجارية



الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقلة حضري

المطلب الثاني: الأدوات التي استعملت بها في الدراسة

من أجل معالجة الموضوع هذه الدراسة اعتمدنا على أداتين متمثلتان في:

1- **الوثائق:** الموازنات التقديرية للمبيعات التي تقوم بها المؤسسة لمدة 5 سنوات متتالية وبعتمادنا على هذه الموازنات نستطيع من خلال دراستها وتحليلها نتوصل نتائج مهمة ومفيدة وكذلك هذه النتائج ستساهم في إيجاد استنتاجات حول الفرضيات المطروحة.

2- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا ويتوقف نجاحها على مستوى التخطيط لها من جهة وتتبع في تسجيل المعلومات والبيانات التي تتوفر عن هذه المقابلة من جهة أخرى. حيث قمنا بمقابلات عديدة مع المؤطر داخل المؤسسة وكانت هذا المقابلة تناول مجموعة من الأسئلة التوضيحية حول كيفية القيام بعملية التنبؤ للمبيعات في المؤسسة

الملاحظة: من خلال الزيارة الميدانية المتعددة لا حظنا وجود ضغط كبير في العمل خاصة في قسم العلاقات التجارية مما جعل الحصول على فرصة ل طرح الأسئلة وفهم واقع الدراسة في المؤسسة صعبة نوعا ما.

المطلب الثالث: التنبؤ بالمبيعات ودراسة الانحرافات

تعد الموازنة التقديرية من أهم الموازنات المعدة في المؤسسة ويتم إعدادها على مستوى الوحدة المركزية الكائن مقرها بالبلدية ثم توزع إلى باقي الفروع المتواجدة في التراب الوطني كل حسب احتياجاته وإمكانياته وهي موازنة تتعلق بالكميات المستقبلية.

الفرع الأول: إعداد نموذج التنبؤ للمبيعات:

نموذج التنبؤ بالمبيعات باستعمال الانحدار البسيط

تعريف الانحدار البسيط: تستخدم لتفسير العلاقة المتواجدة بين متغير واحد مستقل ومتغير آخر تابع واحد وسميت بالخطية لأن معادلتها من الدرجة الأولى وتحسب على أساس متغير واحد فقط.

نستخدم في هذه الدراسة متغيرين هما المبيعات التوتر المنخفض من الكهرباء (متغير تابع) و درجة الحرارة متعتبر (المتغير المستقل) وذلك لمدة 5 سنوات للفترة الممتدة من 2010-2014 ثم نقوم بحساب المتوقع لسنة 2015 ونقارنه بالنتائج التي تحصلت عليها المؤسسة من خلال استعمال أسلوبها في التنبؤ .

دالة الانحدار البسيط و هي من الشكل :

$$Y=ax+b$$

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

معامل الارتباط R الذي يقيس طبيعة العلاقة بين متغير التابع و المتغير المستقل و تتراوح نسبته ما بين 0 و 1 حيث كلما كان R اقرب إلى الواحد فان العلاقة موجبة وقوية مما يدل على وجود علاقة التي من خلالها يكون تأثير المتغير المستقل على التابع و العكس صحيح

يحسب

$$R = \frac{\sum nX_iY_i - n\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{\sum X_i^2 - n\bar{X}^2} * \sqrt{\sum Y_i^2 - n\bar{Y}^2}} \quad \text{معامل الارتباط كما يلي :}$$

$$A = \frac{\sum nX_iY_i - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum X_i^2 - n\bar{X}^2} \quad \text{قانون A :}$$

$$B = \bar{Y} - a\bar{X} \quad \text{قانون B :}$$

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقلة حضري

جدول رقم (1-2): حساب قيم المعادلة

Xi ²	Yi ²	Xi Yi	المبيعات التوتّر المنخفض للكهرباء بوحدة GHT Yi	درجة الحرارة	السنوات
626.5009	2,619,091,060,827,140.00	1,280,961,711.68	5,177,056.00	25.03	2010
1253.16	2,558,446,362,101,570.00	1,790,570,479.80	50,581,087.00	35.4	
1719.7609	9,267,729,410,288,210.00	3,992,277,379.09	96,269,047.00	41.47	
656.8969	9,271,674,357,937,160.00	2,467,900,756.42	96,289,534.00	25.63	
467.8569	4,747,966,276,518,140.00	1,490,425,705.44	68,905,488.00	21.63	2011
1171.6929	3,882,446,872,592,660.00	2,132,846,791.32	62,309,284.00	34.23	
1780.84	10,300,477,683,230,400.00	4,282,931,551.80	101,491,269.00	42.2	
593.8969	12,827,541,053,800,200.00	2,760,115,371.95	113,258,735.00	24.37	
397.2049	4,135,074,764,875,210.00	1,281,589,621.71	64,304,547.00	19.93	2012
1322.7769	4,255,177,555,085,280.00	2,372,477,729.14	65,231,722.00	36.37	
1766.5209	18,430,480,558,316,800.00	5,705,946,819.18	135,758,906.00	42.03	
703.8409	14,173,166,792,232,100.00	3,158,425,948.30	119,051,110.00	26.53	

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

544.2889	5,007,990,368,328,340.00	1,650,997,749.48	70,767,156.00	23.33	2013
1253.16	4,157,771,376,293,090.00	2,282,619,718.20	64,480,783.00	35.4	
1667.0889	17,584,561,019,317,700.00	5,414,335,276.53	132,606,791.00	40.83	
650.25	18,831,447,136,398,400.00	3,499,306,860.00	137,227,720.00	25.5	
484	5,407,889,509,029,320.00	1,617,843,788.00	73,538,354.00	22	2014
1255.2849	4,437,259,928,043,120.00	2,360,090,122.23	66,612,761.00	35.43	
1857.61	25,478,098,742,908,800.00	6,879,561,832.40	159,618,604.00	43.1	
669.2569	21,906,018,766,512,400.00	3,828,936,433.40	148,006,820.00	25.87	
20841.8886	199,280,309,594,636,000.00	60,250,161,646.07	1,877,486,774.00	626.28	

المصدر : من إعداد الطالبة

قانون A :

$$A = \frac{\sum nX_iY_i - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum X_i^2 - n\bar{X}^2}$$

قانون B:

$$B = \bar{Y} - a\bar{X}$$

1- حساب معامل الارتباط R

حساب المتوسط الحسابي لـ X الذي يمثل المتغير المستقل درجة الحرارة و لـ Y المتغير التابع المبيعات

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

$$\bar{X} = \frac{626.28}{20} = 31,314$$

$$\bar{Y} = \frac{1,877,486,774.00}{20} = 93,874,338.70$$

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقلة حضري

$$R = \frac{60,250,161,646.07 - (20 * 31.314 * 93874338.70)}{1,486,915,661.27}$$

$$R = 0.98$$

نلاحظ أن قيمة R تدل على وجود علاقة موجبة و قوية بين المتغير المستقل درجة الحرارة و المتغير التابع و هو المبيعات من التوتير المنخفض للكهرباء و عليه تكون معادلة التنبؤ كما يلي :

حساب قيمة A

$$A = \frac{\sum nX_iY_i - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum X_i^2 - n\bar{X}^2}$$

$$A = \frac{60,250,161,646.07 - (20 * 31.314 * 93874338.70)}{20841.8886 - (20 * 31.314)}$$

$$A = 1,185,269.10$$

حساب قيمة B

$$B = \bar{Y} - a\bar{X}$$

$$B = 93,874,388.70 - (1,185,269.10 * 31.314)$$

$$B = 56,758,822.19$$

و منه معادلة التنبؤ Y

$$Y = aX + b$$

$$Y = 1,185,269.10 X + 56,758,822.19$$

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقلة حضري

و باستعمال معادلة التنبؤ نقوم بإعداد جدول التنبؤ للمبيعات للموسم 2015

الجدول رقم (2-2) : التنبؤ بالمعادلة

التنبؤ للمبيعات	درجة الحرارة	الموسم
90,147,852.66	28.17	2015
109,301,801.27	44.33	
111,719,750.23	46.37	
94,213,325.66	31.6	
405,382,729.81	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: دراسة الإنحرافات كأداة للتنبؤ

حيث نقوم بحساب إنحراف الكميات فقط وذلك لأن السعر لا يقدر

الانحراف = المقدر - المحقق

نسبة الانحراف = $\frac{(\text{المقدر} - \text{المحقق})}{\text{المقدر}} \times 100\%$

شرح الرموز:

BT : التوتر المنخفض من الكهرباء.

MT : التوتر المتوسط من الكهرباء.

BP : الضغط المنخفض من الغاز.

MP : الضغط المتوسط من الغاز.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

حساب الإنحرافات :سنة 2011

جدول رقم (2-3) :انحراف كمية المبيعات لسنة 2011

التقدير	المحقق	الإنحراف	نسبة الإنحراف
690	667.64	22.36	3.24 %
324	323.73	0.27	0.083 %
366	343.91	22.09	6.035 %
325	336.23	-11.23	20.52 %
319	331.7	-12.7	-3.98 %
6	4.53	1.47	24.5 %

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أن الإنحراف موجب بالنسبة للتوتر للكهرباء حيث قدر التوتر المنخفض BT بـ 0.083% أما التوتر المتوسط MT 6.035% .

ونجد الانحراف سالب بالنسبة للضغط للغاز حيث نرى أن الضغط المنخفض BP قدرت بـ -3.98 % أما الضغط المتوسط MP 24.5% فهو موجب .

حساب إنحراف كمية المبيعات لسنة 2012

جدول رقم (2-4) : إنحراف الكمية لسنة 2012

التقدير	المحقق	الإنحراف	نسبة الإنحراف
757	764.27	-7.27	-0.96 %
375	384.35	-9.35	-2.49 %
382	379.92	2.08	0.54 %
391	404.4	-13.4	-3.43 %
386	399.2	-13.2	-3.42 %
5	5.2	-0.2	-4 %

المصدر : من إعداد الطلبة

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقلة حضري

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة للكهرباء التوتر المنخفض سالب بنسبة -2.49% أما التوتر المتوسط فهو موجب بنسبة 0.54%.

أما الغاز فهو سالب في كلا الضغطين المنخفض و المتوسط بسنة تقدر على التوالي -3.42% ، -4%.

حساب انحراف كمية المبيعات لسنة 2013

جدول رقم (2-5) انحراف الكمية لسنة 2013 للكهرباء و الغاز

التقدير	المحقق	الانحراف	نسبة الانحراف
853	791.19	61.81	7.25%
431	405.08	25.92	6.014%
422	386.11	35.89	8.50%
463	405.1	57.9	12.50%
457.5	398.43	59.07	12.91%
5.5	6.67	-1.17	-21.27%

المصدر: من إعداد الطالبة

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أن انحرافات الكهرباء موجبة حيث نجد التوتر المنخفض BT بنسبة 6.014% أما التوتر المتوسط MT بنسبة 8.50% أما انحرافات الغاز في الضغط المنخفض نجد الانحرافات موجبة عدا انحراف التوتر المتوسط فهو سالب بنسبة -21.27%

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقلة حضري

حساب انحراف كمية المبيعات لسنة 2014

جدول رقم (2-6): انحراف الكمية لسنة 2014

التقدير	المحقق	الانحراف	نسبة الانحراف
الكهرباء الوحدة GHT	826.52	30.48	%6.81
BT	447.78	23.22	%4.93
MT	378.74	7.26	%1.88
الغاز الوحدة MTH	438.01	36.99	%40.93
BP	431.38	33.62	%7.230
MP	6.63	3.37	%33.7

المصدر : من إعداد الطالب

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن كل الانحرافات موجبة بالنسبة للكهرباء حيث قدرت نسبة التوتر المنخفض BT بـ 4.92 % أما التوتر المتوسط MT بنسبة 1.88 % أما بالنسبة للغاز الضغط المنخفض BP بنسبة 7.23 % أما الضغط المتوسط نسبة MP فهي تقدر بـ 33.7 %.

حساب كمية المبيعات لسنة 2015:

جدول رقم (2-7) انحرافات الكمية لسنة 2015

التقدير	المحقق	الانحراف	نسبة الانحراف
الكهرباء الوحدة GHT	906.32	-56.32	%-6.63
BT	496.08	-48.08	%-10.73
MT	410.24	-8.24	%-2.05
الغاز الوحدة MTH	492.8	-6.8	%-1.40
BP	484.7	-6.7	%-1.40
MP	8.1	-0.1	%-1.25

المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أن كل الانحرافات سالبة بالنسبة للكهرباء التوتر المنخفض BT بنسبة 10.73- % أما MT التوتر المتوسط بنسبة 2.04- % و فيما يخص الغاز نجد نسبة الضغط المنخفض BP 1.40- أما MP الضغط المتوسط كانت 1.25- %.

المبحث الثاني: عرض النتائج

المطلب الأول- مقارنة التنبؤ وفق المعادلة مع التنبؤ للمؤسسة و ما حققته فعلا لسنة 2015

جدول رقم (8-2): المقارنة بين التنبؤ بالمعادلة و التنبؤ المعتمد من المؤسسة

الانحراف	الحقق 2015	سنة 2015	
-90,695,674.19	496,078,404.00	405,382,729.81	التنبؤ بالمعادلة
-40,000,000.00	496,078,404.00	448,000,000.00	تنبؤ المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ وجود انحراف كبير موجب بين التنبؤ وفق المعادلة و ما حققته المؤسسة فعلا ورغم وجود علاقة قوية و موجبة بين المتغير التابع و المتغير المستقل، أما فيما يخص التنبؤ الذي قامت به المؤسسة و المحقق فنجد انحراف سالب حيث حققت أكثر من المتوقع بفرق قدره (40,000,000.00) من المبيعات التوتير المنخفض، وهذا يدل على وجود متغيرات أخرى تؤثر في التنبؤ بالمبيعات.

المطلب الثاني - تحليل و تفسير النتائج من دراسة الانحرافات

أولا : تفسير الانحرافات

1- سنة 2011:

فمن خلال الجدول نجد أن انحرافات الكهرباء موجبة حيث قدرت BT بـ 0.083% وهي قليلة جدا مما يدل على المحقق قريب لمستهدف، أما بالنسبة للتوتر المتوسط MT كانت نسبته 6.035% و ترجع أسباب عدم التحقيق وذلك بسبب نسبة زيادة الضياع رغم الزيادة في الزبائن .

أما بالنسبة للغاز فنجد أن انحراف الضغط المنخفض سالب و قدر بنسبة 3.98- % و هذا يدل على تحقيق نتائج أكثر من التوقع و ذلك بسبب زيادة في عدد الزبائن ، الضغط المتوسط كانت نسبته 24.5% و يرجع ذلك لنقص الزبائن وزيادة نسبة الضياع عدم إتمام المشاريع المطلوبة في لآجال المحددة

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقلة حضري

2- سنة 2012

من خلال الجدول نلاحظ كل الانحرافات سالبة سواء في مجال الكهرباء حيث قدر نسبة الانحراف التوتر المنخفض BT بـ 2.49% و هذا يدل على المحقق أكثر من المقدر و يرجع سبب ذلك لزيادة كمية الاستهلاك أما التوتر المتوسط MT فكانت موجبة بـ 0.54% المقدر أكثر من المحقق رغم زيادة نسبة الزبائن مقارنة مع سنة 2011 و سبب الانحراف هو زيادة نسبة الكهرباء الضائعة.

أما بالنسبة للغاز انحرافات سالبة في كلا الضغطين ، الضغط المنخفض BP قدرت نسبه بـ 3.41%-MP أما الضغط المتوسط فكانت بـ 4%- وذلك بسبب أن المحقق أكثر من المتوقع بالرغم من أن عدد الزبائن مقارنة بسنة 2011 كانوا أقل إلا أننا نجد انخفاض في نسبة الضياع مقارنة بسنة 2011 و عدم التسجيل الفعلي لما وجد على العداد.

3- سنة 2013

من خلال الجدول فالانحرافات معظمها موجبة بالنسبة للكهرباء التوتر المنخفض BT قدرت بـ 6.01% بسبب نقص الاستهلاك و نقص درجة الحرارة رغم الزيادة في عدد الزبائن و عدم التسجيل الفعلي لكميات المستهلكة منه و أما التوتر المتوسط MT بـ 8.50% بسبب نقص عدد الزبائن مقارنة بالعام الماضي و زيادة نسبة الضياع .

أما بالنسبة للغاز فكان الضغط المنخفض BP قدر بـ 12.91% رغم زيادة عدد الزبائن مقارنة بالعام الماضي إلا انه لم يحقق الهدف وذلك بسبب عدم تسجيل الاستهلاك بينما الضغط المتوسط MP بـ 21.27% بسبب زيادة كمية الاستهلاك بسبب ارتفاع درجة البرودة رغم نقص عدد الزبائن .

4- سنة 2014.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الانحرافات موجبة مما يدل على أن المقدر أكثر المحقق بالنسبة للكهرباء التوتر المنخفض BT قدرت نسبه بـ 4.92% و هذا راجع لنقص عدد الزبائن أما التوتر المتوسط MT قدرت بـ 1.88% رغم الزيادة في عدد الزبائن وعليه ربما كان السبب نقص كمية الاستهلاك.

بالنسبة للغاز كل الانحرافات موجبة حيث قدر الضغط المنخفض BP بنسبة 7.23% وهذا راجع لنقص عدد الزبائن مقارنة بالعام الماضي بقيمة 293 زبون بنسبة 10.42% أما MP الضغط المتوسط قدرت بانحراف 1.88% رغم زيادة عدد الزبائن و سبب ذلك زيادة نسبة الضياع.

يرجع سبب الانحرافات السالبة بالنسبة للكهرباء و الغاز إلى الزيادة في عدد الزبائن مقارنة بالعام الماضي رغم الزيادة في نسبة الضياع لم تؤثر على تحقيق المؤسسة لمبيعات أكثر من المتوقع ، و كذلك بسبب التراكم من الكميات غير المسجلة من السنوات السابقة .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال الحصول على النتائج و تفسيرها سنقوم بدراسة مدى صحة الفرضيات

✓ **الفرضية الأولى :** يمكن تبني متغير واحد أكثر تأثير على منتجات المؤسسة حيث يمكن من خلالها التنبؤ بصورة أكثر عقلانية و دقيقة لمبيعات المؤسسة .

من خلال الاستفسارات الشفوية التي كانت خلال المقابلة نجد أن درجة الحرارة ليست المتغير الوحيد الذي يؤثر بشكل كبير في المنتجات، حيث تؤثر بشكل قوي في التوتر المنخفض من الكهرباء أما الباقي فلا (التوتر المتوسط للكهرباء يتأثر بنسبة عدد المشاريع التي سوف تعد وخاصة المتعلقة بمشاريع الفلاحين، الضغط المنخفض من الغاز يتأثر بدرجة البرودة)، وعليه لا يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالمبيعات لوحدها و على جميع المنتجات.

✓ **الفرضية الثانية:** تمكن دراسة الانحرافات من اكتشاف الأسباب التي تؤثر على التنبؤ بالمبيعات مما يساعد على ضبط متغيرات نموذج التنبؤ .

من خلال عملية دراسة وتحليل الانحرافات نجد أنها توضح بشكل جيد الأسباب الأساسية التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من المبيعات ومن بينها (تغير عدد الزبائن، نسبة الضياع، درجة الحرارة و البرودة....)، وعليه فهي فعلا تساعد في ضبط العوامل المؤثرة في اختيار نموذج التنبؤ.

✓ **الفرضية الثالثة:** تعد الموازنة التقديرية للمبيعات للسنوات السابقة كمرجع لبناء نموذج التنبؤ الجديد وفق الظروف السائدة .

من خلال الدراسة و أسئلة المقابلة تبين أن المؤسسة تعتمد على الموازنة التقديرية للسنوات السابقة كمرجع للتنبؤ للموسم الجديد، من خلال حساب معدل التطور بين السنوات الذي يوضح الوتيرة التي تنتقل بها كميات المبيعات عبر سنوات عديدة، حيث يعتبر أسلوب معدل التطور أكثر عقلانية و الأقرب إلى الواقع، و هو أفضل من الاعتماد على الخبرة و الأساليب النوعية.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقة حضري

خلاصة الفصل الثاني :

تضمن هذا الفصل كيفية التنبؤ بالمبيعات بالمؤسسة، حيث تمت الدراسة باستخدام الأسلوب التجريبي من خلال نمذجت أسلوب تنبؤ باستخدام متغير واحد و هو درجة الحرارة و دراسة الانحرافات المتعلقة بكميات مبيعات المؤسسة من الكهرباء و الغاز، حيث تم تحليل النتائج و تفسيرها وذلك من أجل اختبار الفرضيات و الإشكالية الرئيسية المطروحة .



من خلال الدراسة النظرية و الميدانية نجد أن عملية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و باقي الموازنة الأخرى تتم على مستوى المديرية العامة بالبلدية، و هذا يعني و جود المركزية التي تنعكس بالسلب على التنبؤ بالمبيعات على مستوى مختلف الفروع في الوطن حيث كل فرع له العوامل التي يتأثر بها وخاصة المديرية الجهوية بورقلة، فعملية التنبؤ بالمبيعات تتأثر بالعديد من المتغيرات التي يمكن التحكم فيها مثل المشتريات، تسجيل الفواتير والتي لا يمكن التحكم فيها و لها تأثير كبير على المبيعات منها درجة الحرارة ، عدد الزبائن ، نسبة الضياع ... إلى آخره، وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية :

✓ النتائج :

1- تعد الموازنة التقديرية للمبيعات من أهم الموازنات المعدة بالمؤسسة بما انها مؤسسة تجارية احتكارية في تقوم بالأساس على قسم العلاقات التجارية الذي هو ركيزة المؤسسة فمختلف العمليات و الأنشطة تعتمد على الموازنة التقديرية للمبيعات.

2- تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الموجودة في الموازنة التقديرية التي تم إعدادها من طرف المديرية العامة: فمن خلال أسئلة المقابلة التي كانت مع مسؤول قسم العلاقات التجارية تبين أن مؤسسة سونلغاز حضري رقلة تسعى فقط لتحقيق ما وجد في الموازنة التقديرية التي تم ارسالها لها من المديرية العامة فهي هنا تضع خطط تفصيلية من أجل تحقيق ما ورد في تلك الموازنة لا تقوم بتحقيق الأهداف التي يمكن أن تحققها المؤسسة لحالها .

3- اعتماد المؤسسة على معدل التطور في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات: بما أن المؤسسة لا تقوم بإعداد الموازنة التقديرية لحالها فهي تسعى إلى تقسيم الأهداف الموجودة في الموازنة التقديرية التي تم إعدادها على مستوى المؤسسة الأم و ذلك بالاعتماد على معدل التطور المبيعات خلال السنوات الفارضة .

3- عدم اشتراك جميع الوظائف من أجل إعداد الموازنة التقديرية على مستوى المؤسسة: بما أن الموازنة التقديرية تكون على مستوى المديرية العامة فلا يمكن لجميع مسؤولي الوظائف الأخرى المشاركة في إعدادها حيث من خلال المقابلة أن مسؤول قسم العلاقات التجارية هو الشخص الوحيد النائب عن المؤسسة الذي يحضر مجالس إعداد الموازنة التقديرية على مستوى المديرية العامة ن و عليه فالموازنة التقديرية للمبيعات هنا لا تتماشى مع مبدأ المشاركة في إعدادها و خاصة أن موازنة المبيعات أهم موازنة تعد و تعتمد عليها باقي الموازنات من موازنة الإنتاج و التمويل و التموين .

4- من أهم أسباب الإنحرافات هي أسباب لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها مثل انجاز المشاريع؛ سرقة المواطنين للكهرباء : بما ان منتجات المؤسسة غير ملموسة فمن الصعب التحكم فيها و في باقي العوامل التي تتأثر بها من أبرزها ثقافة المجتمع التي تتضح من خلال أن المجتمع الجزائري يحب الحصول على الوسائل التي تريجه بالجمان و لا يقدر أهمية دفع الضرائب و الرسوم التي عليه فهو شعب يحنال كثير و على هذا تجده يقوم بسرقة الكهرباء بطرق متعددة مما يؤثر على مبيعات المؤسسة و على الهداف المخطط و يظهر ذلك واضحا جليا من خلال الإنحرافات التي تكون كبيرة في بعض الأحيان رغم تحكم المؤسسة في مختلف العوامل التي تؤثر في المبيعات .

✓ التوصيات

بعد استعراض النتائج يمكننا الخروج بمجموعة من التوصيات منها :

- 1- الاعتماد على أسلوب اللامركزي في إعداد الموازنة التقديرية و الطرق العملية للتنبؤ بالمبيعات؛
- 2- دراسة العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر في عملية التنبؤ بالمبيعات؛
- 3- إشراك جميع عمال الوظائف المختلفة في التنبؤ وإعداد موازنة المبيعات؛
- 4- استعمال أجهزة للتسجيل المباشر عن بعد للفواتير ووضع عدادات إلكترونية من أجل منع سرقة الكهرباء؛
- 5- إجراء مراقبة دورية لعمليات التسجيل للزبائن الجدد أو المنسحبين؛
- 6- زيادة فترة تسديد الديون من أجل تشجيع المستثمرين و الحفاظ عليهم.

✓ أفاق الدراسة

- 1- دور التنبؤ بالمبيعات في تخفيض التكاليف المالية في المؤسسات الاقتصادية
- 2- أهمية التنبؤ بالمبيعات لإعداد موازنة الاستثمار بالمؤسسات التجارية
- 3- صعوبات التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الاقتصادية الخدمائية

المراجع

أولا الكتب باللغة العربية

1. علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات ، جهيئة للنشر و التوزيع ، عمان، سنة 2007.
2. أحمد حلمي جمعة، المحاسبة الإدارية التخطيط و الرقابة و صنع القرار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان سنة 2011.
3. باسم محمد الحميري، إدارة المبيعات المنهجية و التطبيق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع عمان، سنة 2012.
4. بلعجوز حسين، نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية 40 شارع مصطفى مشرفة - الأزريط ، الاسكندرية، سنة 2009.
5. جبرائيل جوزيف كحالة، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
6. حميد الطائي، إدارة المبيعات مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن _ عمان، سنة 2009.
7. خيرت الضيف، الموازنة التقديرية، دار النهضة العربية والنشر، القاهرة، سنة 1966.
8. عبد الوهاب نصر علي و شحاته السيد شحاته ، دور المحاسبة الإدارية في التخطيط و اتخاذ القرارات الاستثمار والرقابة وطرق إعداد الموازنات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، سنة 2015.
9. علي رابعة و علي ذياب ، إدارة المبيعات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان.
10. كاضم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، سنة 2008.
11. محمد عبيدات و عبد الله سماره، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، سنة 2008.
12. محمد عبيدات، عبد الله سماره، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر - القاهرة سنة 2008.
13. محمد مصطفى جمعة، التنبؤ الاستراتيجي دراسة في تأثير التفكير الاحتمالي والمعلومات، الطبعة الأولى، لدار العربية للعلوم ناشرون ، سنة 2012 .
14. مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
15. ناصر دادوي عدون و عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر) دار المحمدية العامة - الجزائر.

ثانيا : الدراسات العلمية

1. زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، 2009.
2. سبحي مصطفى ،مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب – سوريا، سنة 2003.

ثالثا: المقالات

1. إبراهيم محمد الشيخ و ماهر موسى درغام، مدى فعالية الموازنات كأداة تخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية المجلد 11، العدد 2.
2. رجاء رشيد عبد الستار، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقييم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 2007.
3. زينب هادي علي، الموازنة التخطيطية للمبيعات في الرقابة على الأداء، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة جامعة بابل، المجلد 15، العدد 4.

رابعا : المواقع الإلكترونية

1. <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/3315/1/ouail%20cs.pdf>
2. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00J93T.pdf

المراجع باللغة الأجنبية

1. C.homgre ,costaccounting a mangrialempphasis,six the edition ,prentice hall,1986 ,p138.
2. Cloude ALAZAR et Separi,Contrôle de gestion , dunod ,paris,5éme édition,2001,P275
3. Drury,colin,mangement accunting for business decisiong, an internatinal Thomson publishing company , USA,2004,P155
4. Michel Gervais ,**control de gestion** , 7éd , Economica ,Paris,2000,P275.

الملاحق

الملحق رقم 01: موازنة التقديرية لزيائن الكهرباء لسنة 2011

Clientèle électricité

Accroissement	2010		2011		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total	354	3 634	213	4 238	3 385	16,6	125,2
BT	346	3 605	208	4 195	3 350	16,4	125,2
MT	8	29	5	43	35	48,3	122,9

Nombre	2010		2011		évol° (%)
	Total	BT	Total	BT	
Total	65 532	64 376	69 765	68 571	6,46
BT	64 376	64 376	68 571	68 571	6,52
MT	1 156	1 156	1 194	1 194	3,29

Nouveaux abonnés	Année 2011	
	Mois	Cumul
BT	229	4317
MT	5	53

Réabonnés	Année 2011	
	Mois	Cumul
BT	10	241
MT	0	0

Résiliations	Année 2011	
	Mois	Cumul
BT	31	363
MT	0	11

الملحق رقم 02: الموازنة التقديرية لزيائن الغاز لسنة 2011

Clientèle gaz

Accroissement	2010		2011		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total	163	1 964	217	2 480	1 704	26,3	145,5
BP	163	1 961	217	2 476	1 700	26,3	145,6
MP	0	3	0	4	4	33,3	100,0

Nombre	2010		2011		évol° (%)
	Total	BP	Total	BP	
Total	34 890	34 864	37 370	37 340	7,11
BP	34 864	34 864	37 340	37 340	7,10
MP	26	26	30	30	15,38

Nouveaux abonnés	Année 2011	
	Mois	Cumul
BP	223	2563
MP	0	4

Réabonnés	Année 2011	
	Mois	Cumul
BP	3	27
MP	0	0

Résiliations	Année 2011	
	Mois	Cumul
BP	9	114
MP	0	0

الملحق رقم 03 : موازنة المشتريات ، المبيعات و قيم الضائعة بالنسبة للكهرباء لسنة 2011

Achats, ventes et pertes électricité

Ventes élec.	Mois			Cumul			Objec	Real (%)
	2010	2011	évoF(%)	2010	2011	évoF (%)		
Total (GWh)	33,09	39,89	20,56	624,51	667,64	6,91	690,0	96,8
BT	9,50	13,41	41,25	294,32	323,73	9,99	324,0	99,9
MT	23,59	26,48	12,24	330,19	343,91	4,16	366,0	94,0
Achats Nets	46,75	52,58	12,47	733,49	781,87	6,60	775,0	100,9
Perte (GWh)	13,66	12,69	-7,14	108,98	114,23	4,81	85,0	134,4
Perte (%)	29,22	24,13	-5,10	14,86	14,61	-0,25	11,0	-3,6

الملحق رقم 04 : موازنة المشتريات ، المبيعات و قيم الضائعة بالنسبة للغاز لسنة 2011

Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objec	Real (%)
	2010	2011	évoF(%)	2010	2011	évoF (%)		
Total (MTh)	3,1	9,4	203,9	285,9	336,23	17,6	325,0	103,5
BP	2,73	9,0	429,08	281,82	331,70	17,70	319,0	104,0
MP	0,36	0,4	12,78	4,12	4,53	10,00	6,0	75,5
Achats	50,26	59,34	18,07	296,82	348,23	17,32	332,0	104,9
Perte (MTh)	47,17	49,95	5,90	10,88	11,99	10,24	7,0	171,3
Perte (%)	93,85	84,18	-9,68	3,67	3,44	-0,22	2,1	-1,3

الملحق رقم 05: موازنة التقديرية لزبائن الكهرباء لسنة 2012

Clientèle électricité

Accroissement	2011		2012		Objectif	évol ^o (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total	213	4 238	301	3 438	3 090	-18,9	111,3
BT	208	4 195	295	3 384	3 063	-19,3	110,5
MT	5	43	6	54	27	25,6	200,0
HT	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre	2011		2012		évol ^o (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	
Total	69 870		73 208		4,78
BT	68 671		71 955		4,78
MT	1 199		1 253		4,50
HT	8		8		0,00

Nouveaux abonnés	Année 2012		Année 2012		Année 2012	
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul
BT	343	3741	29	259	77	616
MT	7	72	0	0	1	18

Réabonnés		Année 2012	
Mois	Cumul	Mois	Cumul
BT	29	259	
MT	0	0	

Résiliations		Année 2012	
Mois	Cumul	Mois	Cumul
BT	77	616	
MT	1	18	

الملحق رقم 06: الموازنة التقديرية لزبائن الغاز لسنة 2012

Clientèle gaz

Accroissement	2011		2012		Objectif	évol ^o (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total	217	2 480	217	2 160	1 945	-12,9	111,1
BP	217	2 476	216	2 157	1 940	-12,9	111,2
MP	0	4	1	3	5	-25,0	60,0

Nombre	2011		2012		évol ^o (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	
Total	37 370		39 530		5,78
BP	37 340		39 497		5,78
MP	30		33		10,00

Nouveaux abonnés	Année 2012		Année 2012		Année 2012	
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul
BP	245	2329	6	58	35	230
MP	1	3	0	0	0	0

Réabonnés		Année 2012	
Mois	Cumul	Mois	Cumul
BP	6	58	
MP	0	0	

Résiliations		Année 2012	
Mois	Cumul	Mois	Cumul
BP	35	230	
MP	0	0	

الملحق رقم 07 : الموازنة التقديرية للمشتريات ، المبيعات ، قيم الضائع بالنسبة للكهرباء لسنة 2012

Achats, ventes et pertes électricité

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Real (%)
	2011	2012	évol°(%)	2011	2012	évol° (%)		
Total BT/MT (GWh)	39,89	41,81	4,80	667,64	764,27	14,47	739,0	103,4
BT	13,41	15,04	12,16	323,73	384,35	18,73	357,0	107,7
MT	26,48	26,77	1,08	343,91	379,92	10,47	382,0	99,5
HT	139,82	142,44	1,87	1 604,15	1 625,55	1,33	1 605,0	101,3
Achats Nets	52,58	59,38	12,93	781,87	918,36	17,46	854,3	107,5
Perte (GWh)	12,69	17,57	38,50	114,23	154,09	34,89	115,3	133,6
Perte (%)	24,13	29,59	5,46	14,61	16,78	2,17	13,5	-3,3

الملحق رقم 08 : الموازنة التقديرية للمشتريات ، المبيعات ، قيم الضائع بالنسبة للغاز لسنة 2012

Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objec	Real (%)
	2011	2012	évol°(%)	2011	2012	évol° (%)		
Total (MT/h)	9,4	16,4	74,8	336,2	404,4	20,3	391	103,4
BP	9,0	15,8	76,0	331,70	399,2	20,4	386	103,4
MP	0,4	0,6	48,0	4,53	5,2	13,74	5	103,1
Achats	59,34	67,6	13,9	348,23	393,0	12,84	399	98,5
Perte (MT/h)	49,95	51,2	2,4	12,0	-11,4	-195,11	8	-143,0
Perte (%)	84,18	75,71	-8,46	3,44	-2,90	-6,35	2	4,9

الملحق رقم 09 : الموازنة التقديرية للزبائن بالنسبة للكهرباء لسنة 2013

Clientèle électricité

Accroissement	2012		2013		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total	301	3 438	283	3 760	3 555	9,4	105,8
BT	295	3 384	273	3 714	3 500	9,8	106,1
MT	6	54	10	46	55	-14,8	83,6
HT	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre	2012		2013		évol° (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	
Total	73 208		76 968		5,14
BT	71 955		75 669		5,16
MT	1 253		1 299		3,67
HT	8		8		0,00

Nouveaux abonnés	Année 2013		Réabonnés	Année 2013		Résiliations	Année 2013	
	Mois	Cumul		Mois	Cumul		Mois	Cumul
BT	300	3962	BT	17	275	BT	44	523
MT	11	58	MT	0	1	MT	1	13

الملحق رقم 10 : الموازنة التقديرية للزبائن بالنسبة للغاز لسنة 2013

Clientèle gaz

Accroissement	2012		2013		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total	217	2 160	250	2 813	2 804	30,2	100,3
BP	216	2 157	250	2 811	2 800	30,3	100,4
MP	1	3	0	2	4	-33,3	50,0

Nombre	2012		2013		évol° (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	
Total	39 530		42 343		7,12
BP	39 497		42 308		7,12
MP	33		35		6,06

Nouveaux abonnés	Année 2013		Réabonnés	Année 2013		Résiliations	Année 2013	
	Mois	Cumul		Mois	Cumul		Mois	Cumul
BP	259	2959	BP	06	76	BP	15	224
MP	0	2	MP	0	0	MP	0	0

الملحق رقم 11: الموازنة التقديرية للمشتريات ، المبيعات ، القيمة الضائعة لسنة 2013

Achats, ventes et pertes électricité

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Real (%)
	2012	2013	évol°(%)	2012	2013	évol° (%)		
Total BT/MT (GWh)	41,81	50,29	20,28	764,27	791,19	3,52	853,0	92,8
BT	15,04	21,29	41,54	384,35	405,08	5,40	431,0	94,0
MT	26,77	29,00	8,34	379,92	386,11	1,63	422,0	91,5
HT	142,44	141,57	-0,60	1 625,55	1 625,39	-0,01	1 799,0	90,3
Achats Nets	59,38	58,43	-1,59	918,36	924,32	0,65	990,0	93,4
Perte (GWh)	17,57	8,14	-53,64	154,09	133,13	-13,60	137,0	97,2
Perte (%)	29,59	13,94	-15,65	16,78	14,40	-2,38	13,8	-0,6

الملحق رقم 12 : الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات ، القيمة الضائعة لسنة 2013

Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objec	Real (%)
	2012	2013	évol°(%)	2012	2013	évol° (%)		
Total (MTh)	16,4	25,2	53,5	404,4	405,1	0,2	463	87,5
BP	15,8	24,3	53,8	399,2	398,43	-0,2	457,5	87,1
MP	0,6	0,9	46,5	5,2	6,67	29,47	5,5	121,3
Achats	67,6	81,7	20,9	393,0	423,64	7,81	472	89,7
Perte (MTh)	51,17	56,5	10,5	-11,4	18,5	-262,48	9	196,2
Perte (%)	75,71	69,17	-6,54	-2,90	4,38	7,28	2	-2,4

الملحق رقم 13: الموازنة التقديرية لزبائن الكهرباء لسنة 2014

Clientèle électricité

Accroissement	2013		2014		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total	283	3760	303	3 681	3 843	-2,1	95,8
BT	273	3714	299	3 625	3 800	-2,4	95,4
MT	10	46	4	56	43	21,7	130,2
HT	0	0	0	-1	1	#DIV/0!	-100,0

Nombre	2013		2014		évol° (%)
	Total	BT	Total	BT	
Total	76 968	75 669	80 649	79 294	4,78
BT	76 968	75 669	80 649	79 294	4,79
MT	1 299	1 299	1 355	1 355	4,31
HT	8	8	7	7	-12,50

Nouveaux abonnés	Année 2014		Réabonnés		Résiliations	
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul
BT	384	4104	29	242	85	692
MT	4	85	0	0	0	29

الملحق رقم 14: الموازنة التقديرية لزبائن الغاز لسنة 2014

Clientèle gaz

Accroissement	2013		2014		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total	250	2813	289	2 522	2 004	-10,3	125,8
BP	250	2811	289	2 518	2 000	-10,4	125,9
MP	0	2	0	4	4	100,0	100,0

Nombre	2013		2014		évol° (%)
	Total	BP	Total	BP	
Total	42 343	42 308	44 865	44 826	5,96
BP	42 343	42 308	44 865	44 826	5,95
MP	35	35	39	39	11,43

Nouveaux abonnés	Année 2014		Réabonnés		Résiliations	
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul
BP	306	2694	5	56	22	232
MP	0	4	0	0	0	0

الملحق رقم 15 : الموازنة التقديرية للمشتريات ، المبيعات ، القيمة الضائعة بالنسبة للكهرباء لسنة 2014

Achats, ventes et pertes électricité

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Real o
	2013	2014	évol°(%)	2013	2014	évol° (%)		
Total BT/MT (GWh)	50,29	46,92	-6,69	791,19	826,52	4,47	857,0	96,4
BT	21,29	19,92	-6,47	405,08	447,78	10,54	471,0	95,1
MT	29,00	27,01	-6,85	386,11	378,74	-1,91	386,0	98,1
HT	141,57	150,05	5,99	1 625,39	1 755,83	8,03	1 687,0	104,1
Achats Nets	58,43	68,37	17,00	924,32	967,30	4,65	1 014,0	95,4
Perte (GWh)	8,14	21,44	163,25	133,13	140,78	5,74	157,0	89,7
Perte (%)	13,94	31,36	17,42	14,40	14,55	0,15	15,5	0,9

الملحق رقم 16 : الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، القيمة الضائعة بالنسبة للغاز لسنة 2014

Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objec	Real (%)
	2013	2014	évol°(%)	2013	2014	évol° (%)		
Total (MT h)	25,2	20,5	-18,4	405,1	438,0	8,1	475	92,2
BP	24,3	19,8	-18,7	398,43	431,38	8,3	465,0	92,8
MP	0,9	0,8	-11,8	6,67	6,63	-0,69	10,0	66,3
Achats	81,7	68,2	-16,6	423,64	414,65	-2,12	485	85,5
Perte (MT h)	56,54	47,6	-15,8	18,5	-23,4	-226,01	10	-233,6
Perte (%)	69,17	69,86	0,69	4,38	-5,63	-10,01	2,1	7,7

الملحق رقم 17: الموازنة التقديرية لزبائن الكهرباء لسنة 2015

Accroissement Clientèle électricité

	2014		2015		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BT+MT)	303	3 681	349	3 766	3 927	2,3	95,9
BT	299	3 625	339	3 693	3 860	1,9	95,7
MT	4	56	10	73	67	30,4	109,0
HT	0	-1	0	0	1	-100,0	0,0

Nombre

	2014	2015	évol° (%)
Total(BT+MT)	80 649	84 415	4,67
BT	79 294	82 987	4,66
MT	1 355	1 428	5,39
HT	7	7	0,00

Nouveaux abonnés			Réabonnés			Résiliations		
Année 2015			Année 2015			Année 2015		
Mois	Cumul		Mois	Cumul		Mois	Cumul	
BT	342	3935	BT	37	419	BT	40	661
MT	10	90	MT	0	01	MT	0	18

الملحق رقم 18: الموازنة التقديرية لزبائن الغاز لسنة 2015

Accroissement Clientèle gaz

	2014		2015		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BP+MP)	289	2 522	425	2 654	2 303	5,2	115,2
BP	289	2 518	425	2 648	2 300	5,2	115,1
MP	0	4	0	6	3	50,0	200,0

Nombre

	2014	2015	évol° (%)
Total	44 865	47 519	5,92
BP	44 826	47 474	5,91
MP	39	45	15,38

Nouveaux abonnés			Réabonnés			Résiliations		
Année 2015			Année 2015			Année 2015		
Mois	Cumul		Mois	Cumul		Mois	Cumul	
BP	227	2747	BP	17	141	BP	19	240
MP	0	05	MP	0	0	MP	0	0

الملحق رقم 19: الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، القيمة الضائعة بالنسبة للكهرباء لسنة 2015

Achats, ventes et pertes électricité

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Réal
	2014	2015	évolF(%)	2014	2015	évolF(%)		
Total BT/MT (GWh)	46,93	55,57	18,41	826,52	906,32	9,65	850,0	106,6
BT	19,92	25,12	26,12	447,78	496,08	10,79	448,0	110,7
MT	27,01	30,45	12,73	378,74	410,24	8,32	402,0	102,0
HT	150,00	155,50	3,67	1 755,80	1 805,00	2,80	1 610,7	112,1
Achats Nets	68,37	68,34	-0,05	967,30	1 063,39	9,93	988,5	107,6
Perte (GWh)	21,44	12,77	-40,44	140,78	157,07	11,57	138,5	113,4
Perte (%)	31,36	18,69	-12,67	14,55	14,77	0,22	14,0	-0,8

الملحق رقم 20: الموازنة التقديرية للمشتريات، المبيعات، القيمة الضائعة، بالنسبة للغاز لسنة 2015

Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objec	RéaF
	2014	2015	évolF(%)	2014	2015	évolF(%)		
Total (MTh)	20,6	25,5	23,6	438,0	492,8	12,5	486	101,4
BP	19,8	24,4	23,4	431,38	484,7	12,4	478,0	101,4
MP	0,8	1,0	26,9	6,63	8,1	21,97	8,0	101,1
Achats	68,2	86,0	26,1	414,65	426,3	2,81	494	86,3
Perte (MTh)	47,6	60,5	27,1	-23,4	66,4	-384,40	8	830,4
Perte (%)	69,79	70,39	0,60	-5,63	15,58	21,22	2	-14,0

الملحق رقم 21: درجات الحرارة

DONNEES CLIMATOLOGIQUES DE LA REGION DE OUARGLA

PERIODE : 1996- 2015

ANNEE	Mois	Moyenne de T MIN EN °C	Moyenne de T MAX EN °C	Moyenne HUMIDITE MIN EN %	Moyenne HUMIDITE MAX EN %	FORCE DU VENT Max EN KM/H	Cumul PRECIPITATION S	Cumul EVAPORATION EN MM	Cum INSOLA EN He
2012	Janvier	3,5	18,0	44	86	72	16,2	61,6	249,0
	Fevrier	3,4	17,3	38	79	72	5,5	80,8	273,0
	Mars	8,8	24,5	33	74	47	1,0	132,4	252,8
	Avril	14,5	30,4	24	59	72	3,5	209,1	293,4
	Mai	19,6	35,5	19	47	72	0,0	312,3	328,1
	Juin	27,4	43,2	17	43	50	0,0	353,6	231,5
	Juillet	28,6	44,8	15	37	115	1,3	382,3	320,8
	Aout	27,0	43,1	15	41	54	0,3	367,6	349,2
	Septembre	21,7	38,2	18	48	54	4,6	332,9	285,5
	Octobre	18,2	33,4	22	55	43	0,0	278,3	258,9
	Novembre	11,9	26,3	33	74	50	0,0	146,8	236,2
	Décembre	3,7	19,9	35	80	43	0,0	90,6	239,7
2013	Janvier	4,9	20,2	35	80	90	3,6	100,9	246,6
	Fevrier	5,3	21,2	30	70	50	0,0	112,9	267,5
	Mars	11,9	28,6	29	70	68	0,2	166,9	277,3
	Avril	15,4	30,9	21	58	79	6,3	191,8	268,2
	Mai	19,1	35,5	11	39	79	0,0	227,8	330,7
	Juin	23,4	39,8	11	35	79	0,0	317,3	226,1
	Juillet	27,8	43,5	10	30	58	0,0	414,4	315,9
	Aout	26,1	40,7	13	36	65	2,4	319,1	340,8
	Septembre	23,2	38,3	16	47	65	0,0	287,1	279,4
	Octobre	19,5	35,8	16	44	40	0,0	276,7	268,5
	Novembre	10,0	23,4	26	66	47	4,6	147,5	245,9
	Décembre	6,3	17,3	47	92	50	24,5	55,9	205,0
2014	Janvier	6,2	19,4	34	81	14	0,0	87,0	246,7
	Fevrier	8,2	22,8	19	63	20	0,0	138,4	244,4
	Mars	10,1	23,8	20	58	26	0,4	157,8	252,5
	Avril	15,1	31,4	8	42	14	0,0	223,3	309,5
	Mai	20,2	35,2	7	43	29	14,1	329,1	316,9
	Juin	23,8	39,7	3	40	20	2,0	337,9	225,3
	Juillet	28,5	44,6	0	27	15	0,0	488,9	298,5
	Aout	27,9	44,1	0	33	16	0,0	397,1	320,8
	Septembre	25,8	40,6	7	39	16	0,0	287,6	259,5
	Octobre	17,0	32,9	12	48	14	3,1	213,2	288,3
	Novembre	12,1	25,7	23	68	20	6,8	88,8	224,2
	Décembre	5,9	19,0	33	79	20	5,8	85,9	249,8
2015	Janvier	-2,3	28,2	9	96	76	0,8	93,0	259,0
	Fevrier	1,2	23,5	12	100	50	24,5	91,0	218,9
	Mars	3,8	32,8	9	86	54	4,7	158,9	299,4
	Avril	7,6	41,5	9	63	54	0,0	256,5	272,1
	Mai	17,0	45,5	9	68	54	0,0	334,1	347,5
	Juin	19,7	46,0	9	51	32	0,0	365,4	239,0
	Juillet	22,5	46,9	9	51	43	0,0	346,7	339,0
	Aout	26,4	47,6	9	67	83	0,0	366,6	310,8
	Septembre	17,6	44,6	9	82	50	1,3	233,8	226,2
	Octobre	10,5	39,7	11	80	58	0,0	158,5	259,0
	Novembre	5,0	30,8	18	94	43	0,0	98,2	270,8
	Décembre	2,4	24,3	25	100	29	0,0	75,2	253,9

الفهرس

الصفحة	الفهرس
01	الفصل الأول : الأسس النظرية و التطبيقية للموازنة التقديرية و التنبؤ بالمبيعات
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمفهوم الموازنة التقديرية و التنبؤ بالمبيعات
03	المطلب الأول: ماهية الموازنة التقديرية وأهدافها
03	الفرع الأول : تعريف الموازنة التقديرية و خصائصها
04	الفرع الثاني : مبادئ الموازنة التقديرية و أنواعها
05	الفرع الثالث : وظائف الموازنة التقديرية و أهدافها
07	الفرع الرابع : شروط و مراحل إعداد الموازنة التقديرية
08	المطلب الثاني: ماهية التنبؤ بالمبيعات و أساليبه
08	الفرع الأول: تعريف التنبؤ و التنبؤ بالمبيعات وأهميته
09	الفرع الثاني :موازنة المبيعات و العوامل المؤثرة على عملية إعدادها
10	الفرع الثالث: علاقة الموازنة التقديرية بالتنبؤ بالمبيعات وطرق وأساليب التنبؤ
13	الفرع الرابع : إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و أهميتها
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة
14	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
16	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
17	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و موضوع الدراسة الحالية
18	خلاصة الفصل الأول

19	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز حضري - ورقة -
20	تمهيد الفصل الثاني
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
21	المطلب الأول: طريقة الدراسة
21	الفرع الأول: منهج الدراسة
21	الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
28	المطلب الثاني: الأدوات التي استعنا بها في الدراسة
28	المطلب الثالث : التنبؤ بالمبيعات و دراسة الإنحرافات
28	الفرع الأول :إعداد نموذج التنبؤ للمبيعات
33	الفرع الثاني : دراسة الإنحرافات
37	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: مقارنة التنبؤ وفق المعادلة مع التنبؤ للمؤسسة و ما حققته فعلا لسنة 2015
37	المطلب الثاني: تحليل و تفسير النتائج
39	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
40	خلاصة الفصل الثاني
41	الخاتم العامة
44	المراجع
47	الملاحق
59	الفهرس

