

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: خمقاني حفصة

بـعـوان:

الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة

التسيير

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT وكالة ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / غوالي محمد بشير أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... رئيسا

الأستاذ / بضياف أحمد أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... مشرفا

الأستاذ / دشاش عبد القادر أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2015 - 2016



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: حفاي حفصة

بـعـوان:

## الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة

### التسيير

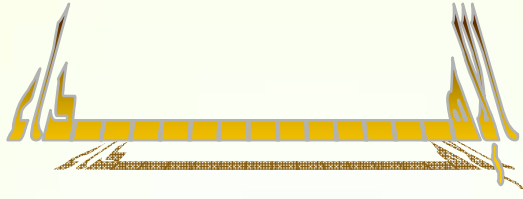
دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT وكالة ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / غوالي محمد بشير أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... رئيسا  
الأستاذ / بضياف أحمد أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... مشرفا  
الأستاذ / دشاش عبد القادر أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2015 - 2016



- \_ إلى من زرعت العلم في نفوسنا أُمي رحمها الله  
\_ إلى معلمي الأوّل والدي أطال الله في عمره  
\_ إلى من تساندنا جدتي حفظها الله.  
\_ إلى من يشدّون أزرّي في حياتي إخوتي وأخواتي  
\_ إلى من تلقّيت عنهم العلم شيوخي وأساتذتي.

حفصة ختماني



# الشكر

- شكري العظيم إلى الخالق الكريم وأسأله أن يجعل عملي في ميزان الحسنات لي ولأبي وأمي إخواني وأخواتي وأشياخي في يوم الدين.
- أفضل الشكر والامتنان إلى المشرف على هذا البحث الأستاذ أحمد بضياف على كل ما قدّمه ليكمل البحث.
- الشكر موصول إلى المؤطر شعبي بلال الذي ساندني لإكماله.
- شكر موصول إلى كل أساتذتي دون استثناء، وإلى زميلات وزملاء الدراسة.
- شكر خاص إلى كل من ساعدني لإنجاز هذا البحث.

حفصة حمقاني



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من خلال اعتمادها كأساس لتقدير المبيعات المستقبلية لها. ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة CAAT خلال الفترة 2012-2015، والتنبؤ بمبيعاتها للفترة 2016-2017. وهذا بالاعتماد على المقابلة والملاحظة، وكذا استخدام طريقة المربعات الصغرى، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يتم إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة CAAT من طرف الإدارة العليا وذلك بالاعتماد على الموازنات التقديرية للمبيعات فلهذا أوصت النتيجة الدراسة بضرورة إعداد المؤسسة لاستراتيجية طويلة المدى لسياسة المبيعات تبني على أساس الموازنات التقديرية للمبيعات.

## الكلمات المفتاحية:

موازنة التقديرية للمبيعات، التنبؤ بالمبيعات، التأمين على السيارات، التأمين على أخطار الصناعية والنقل

## Résumé:

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle du budget prévisionnel des ventes en activant le contrôle de la gestion dans l'entreprise, en adoptant comme base, au cours de la période 2012-2015 CAAT. pour l'estimation de futures ventes. Pour atteindre cet objectif, nous avons fait une étude de cas sur l'entreprise, on prévoit ses ventes pour la période 2016-2017. En basant sur des entretiens et observations, ainsi l'utilisation de la méthode de carrés. On se concentre sur le CAAT, nous avons parvenu aux principaux résultats qui sont: l'élaboration d'un budget prévisionnel de l'entreprise et les budgets estimatifs des ventes. L'étude avait recommandé à la nécessité de mettre en place une stratégie à long terme à la politique des ventes fondée sur la base des budgets estimatifs des ventes.

## Mots clés:

Le budget estimé des ventes, la prévision des ventes, l'assurance automobile, l'assurance des risques industriels et transport.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات .....
V	قائمة الجدول.....
VI	قائمة الأشكال.....
أ ب ج	مقدمة.....
1	الفصل الأول: الموازنة وأدوات مراقبة التسيير.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الإطار لمفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير.....
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة:.....
19	خلاصة الفصل.....
20	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الجزائرية لتأمين CAAT.....
21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.....
26	المبحث الثاني: مناقشة النتائج وتحليلها.....
34	خلاصة الفصل.....
36	الخاتمة.....
39	قائمة المصادر والمراجع.....
43	الفهرس.....

## قائمة الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	المبيعات التقديرية للتأمين على السيّارات 2016	الجدول رقم (1-1)
29	المبيعات التقديرية للتأمين على السيّارات 2017	الجدول رقم (2-1)
31	يُظهر المبيعات التقديرية من التأمين على أخطار الصناعية والنقل 2016	الجدول رقم (1-2)
31	يبيّن المبيعات التقديرية من التأمين على أخطار الصناعية والنقل 2017	الجدول رقم (2-2)



## قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات	الشكل رقم (1-1)
27	يُبين معادلة مستقيم المبيعات الفعلية للتأمين على السيارات	الشكل رقم (2-1)
28	يُبين معادلة مستقيم المبيعات الفعلية والتقديرية	الشكل رقم (3-1)
30	يُبين معادلة المستقيم المبيعات الفعلية من التأمين على الأخطار الصناعية والنقل	الشكل رقم (1-2)
30	يُبين معادلة المستقيم المبيعات الفعلية التقديرية للتأمين على الأخطار الصناعية والنقل	الشكل رقم (2-2)

الهدية

## أ- توطئة:

تواجه العديد من المؤسسات مشاكل وصعوبات في إدارة مواردها الاقتصادية المتاحة، نتيجة لكبير حجمها، وتشعب أنشطتها لذلك تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى أساليب مختلفة لتساعدها على تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية المتاحة، وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى تلك الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الغاية إذ يمكن لإدارة المؤسسات الاقتصادية أن تمارس من خلالها عملية التخطيط وأن تفعل عملية الرقابة على الأداء من خلال دراسة مقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المقدرة في خطة الموازنة التقديرية الموضوعة مسبقاً.

نظراً لأهمية تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية فإن نجاحها يتوقف على مدى دقة الموازنة التقديرية للمبيعات التي تعتبر الموازنة الأولى في الموازنات التشغيلية، والتي يستند إعدادها على مدى كفاءة، ودقة التنبؤ بالمبيعات، وتستخدم الأساليب العلمية مختلفة في التنبؤ بالمبيعات وهو أمر يرتبط بالظروف الاقتصادية المتغيرة والظروف الداخلية المتعلقة بالمؤسسة.

وبناءً على ما سبق تتجلى معالم الإشكالية في هذا البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس

التالي:

- ما مدى فعالية الموازنة التقديرية للمبيعات كألية لمراقبة التسيير في المؤسسة؟

وبالنظر الدقيق في الإشكالية الرئيسة السالفة الذكر يمكن تقسمها إلى:

## ب- الإشكاليات الفرعية :

✓ في ما تتمثل الموازنة التقديرية للمبيعات في الشركة الجزائرية للتأمينات؟ وكيف يتم إعدادها؟

✓ هل تبني المؤسسة محل الدراسة خططها التسييرية على الموازنة التقديرية للمبيعات؟

✓ هل يتم التنبؤ بالمبيعات بالمؤسسة محل الدراسة؟ وما هي الأداة العلمية المناسبة للتنبؤ بالمبيعات؟

## ج- الفرضيات:

✓ الموازنة التقديرية للمبيعات أداة فعالة في تحديد المبيعات التقديرية للمؤسسة وذلك عن طريق التنبؤ بالمبيعات المستقبلية بالطرق العلمية المناسبة.

✓ تبني المؤسسة محل الدراسة CAAT خططها التسييرية على الموازنة التقديرية للمبيعات خلال فترة الدراسة.

✓ تساهم طريقة المربعات الصغرى في التنبؤ بالمبيعات مما يساعد على اتخاذ القرارات التسييرية ذات

الفعالية في المؤسسة CAAT.

**د- مبررات اختيار الموضوع:**

تبرز مبررات اختيار الموضوع من جانبين الأول ذاتي ويتمثل في الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع لأنه يندرج ضمن مجال التخصص.

والثاني موضوعي يظهر من خلال عدة اعتبارات أهمها:

✓ أهمية الموضوع.

✓ بغية التعمق في الموازنة التقديرية للمبيعات وأثرها على المؤسسة الاقتصادية.

**هـ- أهداف الدراسة:**

✓ إظهار مدى فعالية الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة فعالة في مراقبة التسيير.

✓ إظهار أهمية الاعتماد على الأساليب العلمية في التنبؤ بالمبيعات التقديرية للمؤسسة.

✓ معرفة مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموازنة التقديرية للمبيعات كألية لمراقبة التسيير.

**و- أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة، خاصة على مستوى التسيير فيما يلي:

✓ توضيح دور الموازنة التقديرية للمبيعات في ضبط أهداف المؤسسة والقدرة على تحقيقها.

✓ الاهتمام بالموازنة التقديرية للمبيعات وكيفية إعدادها في المؤسسة.

✓ الموازنة التقديرية للمبيعات أداة فعالة في مراقبة التسيير.

**ز- حدود الدراسة:**

يجب أن نشير هنا إلى أن هذا البحث ارتبط بحدود زمانية ومكانية وهي كالتالي:

- الحدود المكانية: تم هذا البحث في الشركة الجزائرية لتأمينات CAAT وكالة ورقلة.
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذا البحث في الفترة الممتدة ما بين 20 مارس 2016 إلى 20 أبريل 2016.

**ح- منهج البحث والأدوات المستخدمة:**

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة على الإشكاليات المطروحة وإثبات الفرضيات السابقة الذكر قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين الأول النظري يقوم على المنهج الوصفي التحليلي من أجل معالجته في هذه الدراسة اتجهنا إلى مصادر ثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة المتمثل في الأطروحات والمذكرات، المختلفة والثاني يقوم

على منهج دراسة الحالة للشركة الجزائرية للتأمين CAAT وذلك من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الإحصائية لمبيعات الشركة، إلى جانب المقابلة والملاحظة.

## ط- هيكل البحث:

بغرض معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي

**الفصل الأول:** بعنوان الجانب النظري للدراسة والذي تضمن مبحثين:

المبحث الأول: يتمثل في الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير ويتضمن مطلبين، حيث يتمثل المطلب الأول في تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات وطرق التنبؤ بها والمطلب الثاني يتضمن دور الموازنة في مراقبة التسيير، أما المبحث الثاني: فيتناول الدراسات السابقة التي تخصّ موضوع الدراسة.

**الفصل الثاني:** خصص للدراسة الميدانية فيه قمنا بعرض أهم العناصر التي تم استخلاصها من الشركة الجزائرية للتأمينات ثم تلخيصها في مبحثين:

خصصنا المبحث الأول للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة ويضم مطلبين، تمثل المطلب الأول في الطريقة أما المطلب الثاني فتمثل في الأدوات، المبحث الثاني بعنوان: مناقشة النتائج وتحليلها ويضم مطلبين تمثل المطلب الأول في عرض النتائج المتوصل إليها، وفي المطلب الثاني مناقشة هذه النتائج وتحليلها.

وأخيرا الخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في فترة الدراسة إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات.

## ي- صعوبات البحث:

لقد واجهتني عند إعداد هذا البحث عدة صعوبات منها عدم توفر المعلومات اللازمة للبحث في المؤسسة بسهولة، وكذلك صعوبة في وجود مؤسسة تكون محل الدراسة، وهذا راجع إلى عدم انتشار ثقافة الانفتاح والنقد البناء في مؤسساتنا.

# الفصل الأول

الموازنة وأدوات مراقبة التسيير

**تمهيد:**

تعتبر الموازنة التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير فهي تهدف إلى التنسيق بين الأهداف بغرض استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال، ومن ثم فإنها تعد خطة لتنسيق وتوجيه سير العمل، ومعيار لتقييم الأداء عن طريق مقارنة النتائج الفعلية المحققة مع ما تم التخطيط له مسبقا وتحديد الانحرافات واقتراح الحلول لتصحيحها.

يرتكز نجاح الموازنة التقديرية على دقة موازنة المبيعات التي يتم بناؤها على أساس النتائج التي تُسفر عنها عمليات التنبؤ بالمبيعات.

تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير.
- المبحث الثاني: يتضمن الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

### المطلب الأول: الموازنة التقديرية

#### أولاً - تعريف الموازنة التقديرية:

هناك عدة تعاريف نوجز أهمها في ما يلي:

يرى بعض الاقتصاديين بأن الموازنة التقديرية عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال التي تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

كما يمكن تعريفها على أنها: "عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المؤسسة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل المنظمة خلال هذه الفترة"<sup>1</sup>.

تعرف كذلك أنها "ترجمة مالية وكمية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة فهي تعدّ تعبيراً رقمياً عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً"<sup>2</sup>.

تعرف أيضاً على أنها "تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة العمل المقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإنّ عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم واشرف واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة كفؤ"<sup>3</sup>.

مما سبق نستنتج أن الموازنة التقديرية تعتبر خطة منسقة لجميع عمليات المشروع في فترة زمنية محددة فهي تمدّ المشروع بتقدير الأرباح الكلية والأرباح المحققة بواسطة كل قسم من الأقسام عن طريقة تجميع المبيعات والتكاليف الصناعية ومصاريف البيع والمصاريف الإدارية وبتدماج جميع عناصر الإيرادات والنفقات التي تتضمنها أي موازنة فرعية.

#### خصائص الموازنة التقديرية: تتمثل خصائص الموازنة التقديرية في:

- اعتماد الموازنة على تقدير وليس مجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية<sup>4</sup>.
- تتعلق الموازنة التقديرية بفترة مستقبلية محدّدة (سنة أو أكثر).

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 28.

<sup>2</sup> - زكريا فريد عبد الفتاح، إعداد موازنة تخطيطية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دط، ص 10.

<sup>3</sup> - سالم عبد الله حلس، دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط والرقابة في المؤسسة المجتمع المدني الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد الرابع العشر، العدد الأول، 2006م، ص 135.

<sup>4</sup> - مصطفى يوسف كافي وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص 219.



— تعدّ الموازنة التقديرية أداة مهمّة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة.<sup>1</sup>

— تعتبر الموازنة التقديرية خطةً شاملة ومفصّلة تقديرية لنتائج نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثانياً - الموازنة التقديرية للمبيعات:

هناك عدة تقسيمات للموازنة التقديرية ويكون هذا حسب معيار تصنيفها وفي هذه الدراسة سوف نهتم بالموازنة التقديرية للمبيعات التي تندرج ضمن الموازنات التشغيلية التي تمثل القسم الأول من الموازنة الشاملة وتتكون من مجموعة من الموازنة الفرعية المتخصصة وأولها الموازنة التقديرية للمبيعات.

### تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها "تقدير كمي وقيمي للمبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، مقسمة إلى فترات شهرية وربع سنوية، تبعاً للأقسام المختلفة أو المنتجات أو مناطق البيع"<sup>3</sup>. كما تعرف موازنة المبيعات بأنها "خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، وذلك في صورة كمية ونقدية بناء على النتائج التي تسفر عنها عملية التنبؤات بالمبيعات"<sup>4</sup>.

الموازنة التقديرية للمبيعات هي خطة تفصيلية توضح التقدير الكمي والنقدي للمبيعات المتوقعة في فترة الموازنة وذلك بناء على النتائج التي تتحصل عليها عمليات التنبؤ بالمبيعات.

### وتتمثل أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في:

- تعبّر الموازنة التقديرية للمبيعات عن الأهداف التي يمكن تحقيقها في ظل الظروف المتوقعة أثناء الفترة التي تغطيها، وهي بهذا الوضع لا تعد كوفها أملاً يحتمل أن يتحقق في المستقبل ويحتمل ألا تنفذ ولذلك فإن الأهمية الكبرى للموازنة التقديرية للمبيعات تكمن في مدى إمكان وضعها موضع التنفيذ أولاً بأول لتمكن من مساهمة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

- وتعتبر موازنة المبيعات حجر الزاوية في رفع الموازنة التشغيلية وهي تشتمل على المبيعات التقديرية لفترات الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة وتعتبر موازنة المبيعات هي أساس إعداد موازنة

<sup>1</sup> - وائل محمد إبراهيم خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين 2007م، ص 27.

<sup>2</sup> - بن ربيعة جهيدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014م، ص 12.

<sup>3</sup> - محمد عباس بدوي، الأميرة إبراهيم عثمان، أشرف صلاح الدين صالح، المحاسبة الإدارية والدراسات الجدوى الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 285.

<sup>4</sup> - ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2014م، ص 68.

الإنتاج والمواد والمشتريات والأجور والمصروفات الصناعية ومصروفات البيع والتوزيع ويلاحظ أن النجاح في نظام الموازنات يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التوقع بالمبيعات<sup>1</sup>.

### ثالثا - مراحل إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:

**1- تحديد كمية المبيعات:** ويتم ذلك من خلال دراسة العوامل التي تؤثر على كمية المبيعات وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:

#### أ- العوامل الداخلية: وتتمثل في:

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

#### ب- العوامل الخارجية: وتتمثل في:

- تشجيع بعض المنتجات من طرف الدولة.
- التغير في الأذواق.
- المنافسة القائمة في السوق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة.
- النمو الديمغرافي يؤثر على خطة المبيعات في المدى الطويل.
- التقلبات الموسمية والدورية.

### 2- تحديد أسعار البيع:

تعتبر مرحلة تحديد الأسعار مهمة صعبة في عملية وضع الموازنة التقديرية وذلك بإتباع عوامل معينة،

تتمثل في:

- العرض والطلب على السلع التي تتعامل بها المؤسسة<sup>2</sup>.
- طبيعة المنافسة.
- مصاريف البيع والتوزيع.

### 3- وضع الموازنة التقديرية للمبيعات:

في هذه المرحلة يتم حوصلة رقمية وترجمة منطقية للمراحل السابقة بإتباع إحدى الطرق:

- أ- التوزيع الموسمي.
- ب- التوزيع الجهوي للمبيعات.

<sup>1</sup> - زكريا فريد عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> - فركوس محمد، الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م، ص 22.

ج- التوزيع على أساس المنتجات.

د- موازنة المجموع.

#### رابعا- طرق التنبؤ بالمبيعات:

يُعرف التنبؤ بالمبيعات "بأنه إعداد مسبق للمبيعات بالكمية والقيمة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التي تواجه المؤسسة وردّ فعل هذه الأخيرة تجاه تلك القيود"<sup>1</sup>.

#### 1- الطرق الكيفية:

ويقصد بها الاعتماد على آراء رجال البيع، والتقنيين والمسيرين والمسؤولين (إدارة التسويق) في المؤسسة للوصول إلى مؤشر لقياس ذلك الاتجاه مستقبلا خلال فترة الموازنة التقديرية.

#### أولاً- طريقة آراء رجال البيع:

تبنى بعض المؤسسات آراء رجال البيع في تقدير مبيعاتها، لأنهم يعتبرون حلقة اتصال بين جمهور المستهلكين والمؤسسة، غير أن الاعتماد على رأي رجال البيع له عيوب، بالرغم من أن هؤلاء الأشخاص هم أقرب أفراد المؤسسة إلى العملاء، لأنه ليس من الضروري أن يكونوا الأقدر على التنبؤ السليم كما أنهم أيضا قد يكونوا بعيدين عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وذلك لبعدهم عن الإدارة العليا، أي عن مركز القرار. كما أن هذا النوع من التقدير يتأثر بشدة بالميل الشخصية أي بالنظرة التفاضلية أو التشاؤمية للشخص المقدر كما أنه في الغالب يتم تقييمهم على أساس الموازنة التي يعدونها، مما يدفعهم لوضع أهداف للبيع يمكن تحقيقها بسهولة، قد تكون أقل بكثير من الأهداف الفعلية التي يمكن الوصول إليها.

#### ثانياً- طريقة اللجنة الاستشارية:

تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات التي يعدها مجموعة من الخبراء (مسؤولين، تقنيين، اقتصاديين، مستشارين)، وبعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة، ومن أجل ذلك توضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في الحاجة إليها<sup>2</sup>.

#### ثالثا- طريقة دلفي:

تطور هذا الأسلوب من قبل شركة RAND الأمريكية كطريقة تنبؤ جماعي تلغي التأثيرات غير المرغوب فيها من طرف أعضاء اللجنة فليس من الضروري أن يلتقي الخبراء وجهاً لوجه ولا أن يعرف بعضهم البعض.

تبدأ الطريقة بأن يكتب كل خبير تقديراته الشخصية مدعومة أو مبررة مع الافتراضات التي وضعها، ثم تُعطى هذه التقديرات إلى منسقٍ يُولفُ بينها ويلخصها، ثم يُوزع هذا الملخص من جديد في جولة ثانية مع

<sup>1</sup> - محمد عباس بدوي، الأميرة إبراهيم عثمان، أشرف صلاح الدين صالح، مرجع سابق ذكره، ص 177.

<sup>2</sup> - بن ريانة جهيدة، مرجع سابق ذكره، ص 15.

قائمة جديدة من الأسئلة، وتستمر هذه العملية لعدة جولات حتى تتحدد ملامح التنبؤ ونصل إلى شبه اتفاق بين الخبراء من خلال التدرج بين الجولات.

ومن مزايا هذه الطريقة أنهما تستفيد من تعدد الآراء والخبرات وتتحاشي الآثار السلبية لاجتماع الخبراء وجهًا لوجهٍ مثل طغيان رأي واحد على المجموعة<sup>1</sup>.

## 2- الطرق الإحصائية:

تعتبر الطرق الإحصائية من أدق الطرق نسبيًا في عملية التنبؤ بالمبيعات التقديرية حيث أنها تتطلب بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية بشرط أن تكون البيانات المستخدمة دقيقة ومراقبة في فترات دورية ومن أهم الطرق الإحصائية التي تستخدم في عملية التنبؤ بالمبيعات نجد ما يلي:

### أولاً - طريقة السلاسل الزمنية:

عرفت السلاسل الزمنية على أنها عبارة عن "سلسلة من القيم العددية لمؤشر إحصائي يعكس تغير ظاهرة ما بالنسبة للزمن حيث كل قيمة عددية تقابل فترة زمنية معينة"<sup>2</sup>.

نقوم باستخدام هذه الطريقة لتحليل ومعرفة العلاقة بين المبيعات والزمن حيث تحدد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام طريقة المربعات الصغرى وهذه الطريقة تعتبر أشهر طريقة لتحديد معادلة خط المستقيم. والخط المحدد بهذه الطريقة هو ذلك الخط الذي تكون عنده مربعات الانحرافات أقل ما يمكن، أو أن مجموع مربعات الانحراف ينقص عن مجموع مربعات الانحراف خط مستقيم والخط الذي نتوصل إلى تحديده يعطي تقريباً مناسبة للاتجاه العام لدالة المبيعات التي نفترض أنها بشكل التالي:

$$y = at + b \quad \text{حيث أن:}$$

**y**: هي المبيعات .

**t**: هي الفترة الزمنية.

**a**: معامل الانحراف لخط الاتجاه العام.

**b**: ثابت حبري يتم تقديره.

يتم حساب المعامل **a** و ثابت **b** وفق الصيغ التالية:

$$b = \bar{y} - a\bar{t} \quad a = \frac{\sum tiy_i - n\bar{t}\bar{y}}{\sum ti^2 - n\bar{t}^2}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum yi}{n} \quad \bar{t} = \frac{\sum ti}{n}$$

اقتصادياً **a** تمثل الزيادة السنوية المتوقعة في المبيعات.

<sup>1</sup> - لوقوي فاتح، جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة SARIMA في التنبؤ بالمبيعات دراسة حالة مطاحن جذيع بتفرت، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 37.

<sup>2</sup> - فركوس محمد، مرجع سابق ذكره، ص 26.

أما  $n$  تشير إلى عدد الفترات الزمنية المعتبرة في عملية التقدير.

### ثانياً - معامل الارتباط:

نقوم باستخدام معامل الارتباط لتحديد قوة الارتباط بين ظاهرتين، يعني أن هناك ارتباط بينهما أي أنه إذا تغير أحدهما بالزيادة أو النقصان فإن ذلك يؤثر على الظاهرة الثانية<sup>1</sup>.  
ويستخدم معامل الارتباط لتحديد قوة الارتباط المبيعات ومتغير آخر أو متغيرات أخرى في التوقع بكمية المبيعات وقانون معامل الارتباط يكون كالآتي:

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

بجيث يكون معامل الارتباط محصور بين 1 و-1 يكون معامل الارتباط قوي كلما اقترب من الواحد الصحيح ويمكن أن نشرح ذلك أكثر كتالي:

- (1) ارتباط موجب تام.
- (0,5) ارتباط موجب متوسط.
- (-1) ارتباط سالب تام.
- (0) الارتباط معدوم.
- (0,5) ارتباط سالب متوسط.

### 3- طرق المتوسطات المتحركة:

تستخدم طرق المتوسطات الحسابية المتحركة في التنبؤ بالمبيعات لتقليل أثر التغيرات العشوائية غير منتظمة في بيانات السلسلة الزمنية، حيث أن حساب المتوسط العام لمجموعة قيم خلال فترات زمنية معينة على الفترات زمنية مختلفة يعني توزيع أثر التغيرات العشوائية التي حدثت في الفترة زمنية معينة على الفترات الزمنية محل الدراسة وبالتالي تكون البيانات المستخدمة لدراسة ظاهرة معينة دقيقة إلى حد ما في تمثيل الاتجاه العام لهذه الظاهرة.

وتصنّف هذه الطرق إلى نوعين وهما طريقة المتوسط المتحرك البسيط وطريقة المتوسط المتحرك الموزون.

#### أ- طريقة المتوسط المتحرك البسيط:

يتم التنبؤ بالمبيعات في الفترة زمنية معينة باستخدام طريقة المتوسط الحسابي المتحرك وذلك بحساب المتوسط الحسابي لثلاثة أشهر الأولى حيث يقابل هذا المتوسط الشهر الثاني ثم نحسب المتوسط الحسابي لثلاثة أشهر ابتداء من قيمة الشهر الثاني و نقابل هذه القيمة لشهر الثالث و هكذا للكل.

<sup>1</sup> ابن ريادة جهيدة، مرجع سابق ذكره، ص18

**ب- طريقة المتوسط المتحرك الموزون:**

تقوم طريقة المتوسط المتحرك الموزون على فرض أساسي وهو إعطاء وزن أكبر لفترات الماضي القريب في تقدير حجم المبيعات المستقبلية، وذلك لأن الفترات الحديثة نسبياً عادة ما يكون تأثيرها أكبر على المستقبل من فترات الماضي البعيدة حيث يكون مجموع هذه الأوزان يساوي واحداً صحيحاً.

**المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير****أولاً: مراقبة التسيير وخصائصها:**

قبل التطرق إلى تعريف مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين هما المراقبة والتسيير وفيما يلي تعريف كل مصطلح على حدة.

**تعريف المراقبة:** هي "عملية مستمرة، يتم من خلالها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حُدد في الأهداف والمعايير، وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنة بالأهداف والمعايير بغرض التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية"<sup>1</sup>.

**تعريف التسيير:** هو "طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف الموجودة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في التخطيط، التنظيم، الإدارة، ورقابة العمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد"<sup>2</sup>.

**1- تعريف مراقبة التسيير:**

عرفها p. Bergeron بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة ولاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير ملائمة"<sup>3</sup>. كما تعرف مراقبة التسيير بأنها "متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها، للوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه لموزاية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005-2006، ص 25.

<sup>2</sup> - الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث، أربد-الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 189.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان هباج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح الجزائر، 2012، ص 23.

<sup>4</sup> - صفاء لشهب، مرجع سابق ذكره، ص 39.

كما تعرف بأنها "نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والانجازات وأخيراً تقييم نتائج الانحرافات وتحليلها"<sup>1</sup>.

مما سبق يمكننا تعريف مراقبة التسيير على أنها جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تمكن المسيرين من تقييم أدائهم، ومقارنة نتائجهم المحققة مع ما تم تخطيط له مسبقاً للقدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

## 2- خصائص مراقبة التسيير:

أ- إن الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة:

فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة، وليست سلطة قائمة بذاتها، تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء، ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء، وإنما الرقابة تهدف أساساً إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقاً للخطة الموضوعة والكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة<sup>2</sup>.

ب- الرقابة عملية مستمرة باستمرار نشاط المؤسسة في أداء وظائفها، فهي تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي.

ج- الرقابة ليست عملية قاصرة على مستوى إداري معين.

إن الرقابة ليست عملية قاصرة على مستوى معين، فالاهتمام بمستوى إداري دون الآخر سوف يؤدي إلى فشل نظام الرقابة المتبع مما يتطلب الاهتمام بجميع المستويات الإدارية.

د- الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقاً لمعايير مالية وغير مالية، محدد سلفاً لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة<sup>3</sup>.

هـ- الرقابة تمكننا من متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدوان وآخرون، مراقبة والتسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010م، ص 45.

<sup>2</sup> - صفاء لشهب، مرجع سابق ذكره، ص 40.

<sup>3</sup> - نعيمة يجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2009م، ص 29.

و- الرقابة تساعدنا على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتوسعي إلى تصحيحها من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وتكرارها مستقبلاً<sup>1</sup>.

### ثانياً: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير

تظهر أهمية الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير المؤسسة بشكل واضح من خلال الفوائد والمزايا التي حققتها في المجالات التالية:

#### ✓ في مجال التخطيط:

- إن إعداد الموازنات التقديرية يتيح للمسير معرفة ودارسة المشاكل التي يتعرض لها خلال فترة الموازنة.
- إن تخطيط أنشطة المؤسسة واستعمال الموازنات التقديرية كأداة تخطيطية يمكنها من الاستغلال أمثل لموردها الموجودة، كما يتيح لها السيطرة على تكاليفها<sup>2</sup>.
- الموازنة التقديرية تسمح بالتنسيق بين خطط الإدارة في ضوء هدف واحد للمؤسسة ككل<sup>3</sup>.
- يتم وضع الخطط الفرعية للأنشطة بلغة واحدة، مادامت توضع للوصول إلى هدف واحد.
- الموازنة التقديرية تهتم بالجزء والكل في آن واحد وهذا من المبادئ الرئيسة في التخطيط.

#### ✓ في مجال الرقابة:

- لاشك أن التخطيط دون رقابة يصبح عديم الجدوى، من هنا يتجلى دور الموازنات التقديرية كأداة تتأكد بمقتضاها المؤسسة من سير العمليات في الطريق المخطط لها ومدى التقدم الحاصل فيها.
- تعتبر الموازنات التقديرية أداة هامة للاتصال في مابين المستويات الإدارية وهذا عن طريق تقديم تقارير رقابية بحيث يحس الجميع بأنهم أمام هدف واحد ويسعون إلى تحقيقه<sup>4</sup>.
- إن رقابة الموازنات التقديرية تتم بمقارنة الأداء الفعلي لجميع المستويات الإدارية مع ما هو مخطط بهدف التوصل إلى الكفاية عن الطريق محاربة الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة.
- تسمح الرقابة عن الطريق الموازنات التقديرية بإجراء التنسيق بين الإدارة ومختلف الأقسام أثناء عملية التنفيذ.

#### ✓ في مجال اتخاذ القرارات:

- تسهيل الحصول على الائتمان من البنوك.

<sup>1</sup> - بدر الدين مزابية، دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في التسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة ميزانية المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014م، ص 8.

<sup>2</sup> - محمد عباس بدوي، الأميرة إبراهيم عثمان، أشرف صلاح الدين صالح، مرجع سابق ذكره، ص 164.

<sup>3</sup> - فركوس محمد، مرجع سابق ذكره، ص 15.

<sup>4</sup> - نعيمة بجاوي، مرجع سابق ذكره، ص 30.



- تمكنا الموازنات التقديرية من قياس الانحرافات واتخاذ القرارات وهذا لتقليص الانحرافات السالبة.
- كلما تحصلت المؤسسة على نتائج فعلية ترسم على أساسها السياسات المستقبلية وبالتالي فان دورة الموازنة تتحقق.

### ثالثا - مفهوم الانحرافات وتحليلها:

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

#### 1- مفهوم تحديد الانحرافات:

إن انحراف المبيعات عن تلك المقدرة يجب تحليله وتقصى أسبابه بأقصى سرعة ممكنة. يجب أن لا يقتصر ذلك على الأرقام الإجمالية لقيمة المبيعات بل أن يتم حساب الانحرافات وتصنيفها حسب رجال البيع والمناطق المنتجات وتحليل الانحرافات على أساس العناصر التفصيلية المكونة لقيمة المبيعات الإجمالية وهي كمية المبيعات وسعر البيع. كما يجب أن لا يقتصر التحليل على الانحرافات السلبية لأنه يمكن أن يكون الانحراف الإيجابي محصلة مجموع انحرافين أحدهما إيجابي كبير والآخر سلبي صغير وذلك ضمن العناصر المكونة لقيمة المبيعات. يمكن أن يكون سبب انحراف المبيعات بارتفاع أو انخفاض كمية المبيعات الفعلية عن الكمية المقدرة وقد يكون ذلك راجعا إلى سبب واحد أو عدة أسباب من بين الأسباب التالية:

- الركود أو الازدهار الاقتصادي غير المتوقع.
- دخول أو خروج منافسين من السوق.
- تقلب كفاءة رجال البيع.
- اختلاف عدد أو حجم الطلاب التي يحصل عليها رجل البيع.
- الحصول على عملاء جدد مهمين أو خسارة عملاء مهمين.
- ارتفاع أو انخفاض سعر البيع الفعلي عن السعر المقدر.

#### 2- المبدأ العام في تحليل الانحرافات:

إن مبدأ تحليل الانحرافات يتمثل في تعيين أثر كل عنصر مع افتراض أن العناصر الأخرى تبقى ثابتة وأن هناك عنصرا فقط هما الكمية والسعر فالتحليل يكون كما يلي<sup>1</sup>:

الانحراف الكلي = التكلفة الفعلية - التكلفة المعيارية

>> الانحراف الكلي = التكلفة - التكلفة المعيارية <<

وإذا رمزنا لكل من : الكمية الفعلية بـ : Qr السعر الفعلي بـ : Pr

<sup>1</sup> - راضي محمد سامي، وجدي حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006م، ص

الكمية المعيارية بـ :  $Q_s$  السعر المعياري بـ :  $P_s$

$$Q_r \times P_r - Q_s \times P_s = \text{فإن الانحراف الكلي}$$

$$\Delta P = P_r - P_s \quad \text{و} \quad \Delta Q = Q_r - Q_s \quad \text{نضع:}$$

$$P_r = \Delta P + P_s \quad \text{و} \quad Q_r = \Delta Q + Q_s \quad \text{نتحصل على:}$$

وإذا عرضنا هذه القيم بالمساواة الأولى نتحصل على:

$$(\Delta Q_s \times P_s) - (\Delta P + P_s) \times (Q + Q_s) = \text{الانحراف الكلي}$$

$$\Delta P = \Delta Q \times P_s + \Delta Q \times Q_s + \Delta P \times Q_s$$

الانحراف الكلي = انحراف الكلي + انحراف الكمية + انحراف السعر

### 3- مراحل تحديد الانحرافات:

من خلال دراسة تحديد الانحرافات وعلاقتها بتقدير المبيعات يمكننا أن نتطرق إلى كل مرحلة من

المراحل على النحو التالي:

#### 3-1- المرحلة الأولى: تحديد الانحرافات وإعداد التقارير

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية والنتائج المقدرة في الموازنات التقديرية واحتساب الانحرافات

لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات ايجابية أو سلبية وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الانحرافات} = \text{النتائج المقدرة} - \text{النتائج الفعلية.}$$

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات على أساس

شهري وياتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية باختلاف المؤسسات وأنشطتها وأساليب الإدارة فيها.

غير أنه يمكن الارتكاز إلى مجموعة من الضوابط الواجب توفرها في تقرير الأداء وهي:

– أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة ومستوى الرقابة المطلوب فيها وهذا يعني أن يكون هنالك تقرير

أداء مفصل لكل مركز مسؤولية على حدي بدأ بالمستويات الدنيا، إلى أن تصب في تقارير ملخصة ترفع إلى

المستويات العليا.

#### 3-2- المرحلة الثانية: تقضى الانحرافات وتحليلها

يتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف بهدف تحديد أهميته والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بالأرقام

الإجمالية، ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية، وتتطلب هذه

المرحلة<sup>1</sup>:

– تحديد طبيعة الانحراف ومدى أهميته المطلقة والنسبية.

<sup>1</sup> - فركوس محمد، مرجع سابق ذكره، ص 280.

- ربط الانحراف بالنتائج الأخرى ومقارنة الاتجاه فيما بينها.
- تقصّي الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف، بالرجوع إلى تقارير الأداء الأخرى لربط الانحراف بالنتائج الأخرى.

- تحديد المسؤولين عن الانحراف، اعتماد على قدرة المسؤول على الرقابة والتحكم في النتائج.

### 3-3- المرحلة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>1</sup>:

- وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها ويتطلب ذلك:
- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات سواء أكان ذلك من خلال مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الاجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الانحرافات سواء كانت ايجابية أو سلبية.
- أن تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة.
- أن تتضمن التقارير مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وتلك المقدرة في الموازنة مع احتساب الانحرافات، وذلك لكلّ شهر ومن بداية السنة التاريخية.
- أن تتضمن مساحة مخصصة للملاحظات حيث يتم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بانحرافات وأسبابها وإمكانية تصحيحها أو إعادة النظر في التقديرات أو غيرها من الأمور.
- أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية معينة (شهر كحد أدنى)، علما أن وجود بعض المشاكل قد يتطلب إعداد تقرير أسبوعية وأحيانا تكون يومية.
- أن يتم إعدادها في الأرقام المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فيما لو اقتضى الأمر ذلك.
- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات، وتحديد الطرق، والوسائل التي تعالج وتصحيح الأوضاع غير المرضية لمنع تكرارها في المستقبل.
- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية وقد يشمل ذلك:
  - أ- التأكد من مدى واقعية الأهداف سابقا، وبالتالي قابليتها للتحقق.
  - ب- إعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك.
  - ج- تنويه المسؤولين عن مستوى الأداء المرتفع ومكافئتهم.
  - د- نقل ما أمكن من الأساليب والتقنيات التي نجحت في وحدة إدارية معينة إلى وحدات إدارية أخرى في المؤسسة.

<sup>1</sup> - راضي محمد سامي، مرجع سابق ذكره، ص 285.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

#### الدراسة الأولى:

مزروع شهرة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، التخصص تدقيق ومراقبة التسيير، السنة الجامعية 2014-2015 تحت عنوان "دور الموازنة التقديرية في تفعيل نظام الرقابة في المؤسسة دراسة حالة سونلغاز 2014-2015" تمحورت حول إشكالية ما مدى الاهتمام بإعداد الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة داخل مؤسسة سونلغاز وحدة ورقة خلال السنوات من 2010 إلى 2014، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات في المؤسسة محل الدراسة وأثر الأساليب على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة وإبراز أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة، وتوصلت الباحثة إلى أن المؤسسة لا تتبنى الأساليب العلمية في إعداد الموازنة التقديرية، واقتصرها على طريقة التقديرات الشخصية التي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنة وعدم استخدام البيانات الناتجة عن الموازنة في عملية الرقابة وتقييم الأداء.

تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في الجانب النظري للموازنة التقديرية للمبيعات وأيضاً من حيث القطاع الذي تمت فيه الدراسة وهو القطاع الخدماتي ويكمن الاختلاف بين الدراستين في أن هذه الدراسة تمت في مؤسسة عامة تحتكر إنتاج وتوزيع الكهرباء وهي تسيير بطريقة سياسية في الغالب لا علاقة لها بالأساليب العلمية، أما دراستنا وإن كانت تمت في مؤسسة عامة إلا أن السوق التي تنشط فيها تتميز بمنافسة شديدة بين المؤسسات الخاصة و العامة .

#### الدراسة الثانية:

كوثر بوغابة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير، السنة الدراسية (2011-2012) بعنوان "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقة، وتضمنت هذه الدراسة الإشكالية: ما مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية واستعملت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، وتهدف إلى إبراز أهمية وضع الموازنة التقديرية ودور الرقابة على الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة كما توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها أن الموازنة التقديرية أهم أدوات مراقبة التسيير ومؤسسة ليند غاز تولي اهتماماً كبيراً بالموازنة التقديرية للمبيعات والإنتاج خاصة نظراً إلى كون هذه الأخيرة تمثل إيرادات المؤسسة. تشابهت الدراستان من حيث المنهج وموضوع الموازنة التقديرية إلا أنهما اختلفتا في القطاع الذي تمت فيه الدراسة وركزت هذه الدراسة على علاقة الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة أي مناقشة وتحليل مختلف الموازنات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة ودراستنا تخصصت في الموازنة التقديرية للمبيعات.

**الدراسة الثالثة:**

محمد موسى محمد نجار، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، السنة الدراسية: (2006-2007) بعنوان "العوامل المؤثرة في كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة الجامعة الإسلامية، تمحورت حول إشكالية ما العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة والاستبيان، حيث يضم جميع العاملين بالدوائر المالية وقسم الموازنة التقديرية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وهي أربع جامعات، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وكذا التعرف على الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنة التقديرية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وأثر تلك الأساليب على استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها غياب الدور الفاعل الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنة التقديرية في الجامعات واعتماد ميزانية البنود التي تهدف إلى تحقيق الرقابة على عناصر المصروفات أكثر منه على بنود الإيرادات من خلال التأكد من عدم تجاوز المخصصات الواردة في الموازنة.

في هذه الدراسة تمثلت أوجه التشابه في المنهج المتبع في الجانب النظري ويكمن الاختلاف من حيث القطاع الذي تمت فيه الدراسة وهو أن مؤسسة محل دراستنا تهدف إلى تحقيق الربح على خلاف الجامعة التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، ركزت هذه الدراسة على العوامل المؤثرة على الموازنة كأداة للتخطيط و الرقابة.

**الدراسة الرابعة:**

بن زعيط وهيبية، مواي بحرية، جامعة مستغانم دراسة بعنوان "الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار" تضمن هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة بشكل عام، وقد تمت معالجة هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الموازنة التقديرية في تحسين عملية صنع القرار وكذا التطرق للموازنة التقديرية الاستغلالية و الموازنة التقديرية الاستثمارية وصولاً إلى الموازنة النقدية وتوصلت الباحثين إلى أن إعداد الوثائق مثل الميزانية التقديرية وجدول حسابات النتائج بالاعتماد على الموازنة التقديرية سيمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساساً بتحقيق الغايات الإستراتيجية لها والمتمثلة في قرارات الاستثمارية والتمويل.

كانت أوجه التشابه بين الدراستين من حيث المنهج المتبع للدراسة في الجانب النظري إلا أنهما اختلفتا في أن هذه الدراسة ركزت على علاقة الموازنة التقديرية باتخاذ القرار وغياب الجانب التطبيقي فيها.

**المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية**

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

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

تشابهت الدارستان من حيث الموضوع ألا وهو الموازنة التقديرية إلا أنهما اختلفتا في المنهج والقطاع الذي تمت فيه الدراسة وكذا المجال حيث ركزت هذه الدراسة على موازنة الاستثمار.

**خلاصة الفصل:**

على ضوء ما سبق ذكره نستنتج أنّ للموازنة التقديرية للمبيعات دور كبير في الرقابة والتخطيط، وهي أول موازنة يتم إعدادها وتعتبر حجر الزاوية أو العمود الفقري لنظام الموازنات التقديرية وتعتمد على دقة وكفاءة النظام الكلي لموازنات التقديري ونجاحهما يتوقف على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات. ويتمثل الهدف الأساسي من إعدادها في القدرة على التنبؤ بالمبيعات المستقبلية وتحديد الانحرافات لمعرفة مصادر الخلل والقيام بإجراءات تصحيحية لتفاديها.

# الفصل الثاني

نساء حلة الشركة الجزائرية



**تمهيد:**

تطرقنا في الفصل النظري إلى الموازنة التقديرية للمبيعات، من خلال مفاهيم حول موازنة المبيعات وطرق التنبؤ بالمبيعات، وبعد ذلك قمنا بدراسة دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير من خلال التطرق إلى نتائج تقدير المبيعات ومقارنتها بما تم تحقيقه وتحليلها لتحديد الطريقة المناسبة لها. وللإجابة على السؤال المطروح وبعض الأسئلة الفرعية، في بداية بحثنا هذا وتدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه، نتناول دراسة تطبيقية في هذا الفصل متعلقة بإحدى المؤسسات الجزائرية وهي الشركة الجزائرية للتأمين CAAT، والتي نحاول من خلالها تدعيم ما تم التطرق له في الجانب النظري من خلال التعرض للموازنة التقديرية للمبيعات ومدى اعتماد عليها كآلية لمراقبة التسيير.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

لكل دراسة منهج خاصّ بها بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الدراسة والعوامل التي تحكمها واستخلاص النتائج لتعميمها.

أمّا الأدوات المستخدمة فهي تلك المتعلقة بجمع المعلومات من أجل الاستعانة بها في التحليل لتساعدنا على الوصول لتحقيق الفرضيات أو نفيها.

**المطلب الأول: الطريقة التي اعتمدت عليها:**

**الفرع الأول - المنهجية المتبعة:**

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظري وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية المشكلة، ويمكن تعريفه كما يلي: يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفاً أو كمّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

أمّا الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل الحصول على المعلومات الضرورية وربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.

يهدف منهج دراسة الحالة إلى التعرف على وضعية معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة. بمعنى أن الحالة يصعب فهمها، ويصعب إصدار حكم عليها نظرا لوضعيته المميّزة أو الفريدة يمكن التركيز عليها بمفردها وجمع البيانات والمعلومات الخاصة بها ثم تحليلها والتعرف على جوهر موضوعها تمهيدا للوصول إلى نتيجة بشأنها.

وقد اعتمدنا على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهي كالتالي:

• **المصادر الثانوية:** من أجل معالجة الإطار النظري لهذه الدراسة اتجهنا إلى مصادر ثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة المتمثل في الأطروحات والمذكرات، واطلعنا على مواقع الأنترنت المختلفة.

• **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة لجأنا إلى الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

وكالة ورقلة من أجل دراسة الموازنة التقديرية للمبيعات.

**الفرع الثاني - مجتمع الدراسة وعيّنتها:**

**أولاً - مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في المصالح الإدارية للشركة الجزائرية للتأمينات وكالة ورقلة CAAT.

## ثانياً - عينة الدراسة:

فيما يخصّ عينة الدراسة قُمنّا بإجراء دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وكالة ورقلة CAAT، وذلك باستعمال البيانات المتعلقة بالسنوات (2012 / 2013 / 2014 / 2015) في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية المؤسسة محلّ الدراسة.

### 1- نشأة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT:

الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT من الشركات الاقتصادية الوطنية، حيث أنشئت وكالة ورقلة سنة 1993 وبدأت بتحرير عقود التأمينات ابتداءً من 1997/01/01 بحجم مالي قليل يتكوّن من 03 أفراد، وختمت الوكالة دورتها الأولى برقم أعمال جدّ مقبول حيث حقّقت 400.000.00 وفي دورة 1995، أضافت الوكالة إلى محافظاتها مؤمّن جديد وهو سوناتراك حيث أدّى هذا إلى ارتفاع رقم أعمالها بثلاثة أضعاف إلى غاية 2005.

وهي تابعة إدارياً إلى وحدة الجنوب، الواقع مقرها بغرداية ويقع مقرّ الوكالة محلّ الدراسة بشارع العربيّ بن مهدي، حي 460 مسكن ورقلة، وتضم الوكالة 16 عاملاً منهم 9 موظّفين وحارسان ليّليان، وعاملتي نظافة، بالإضافة إلى ثلاثة متربصين في إطار الإدماج المهني.

### 2- مصالح ومهام وكالة ورقلة:

1- مدير الوكالة: هو السيّد بالطيب مصطفى الذي التحق بالوكالة في جانفي 2015 وعُين كمدير بناية إلى يومنا هذا وتتمثّل مهامه في ما يلي:

- متابعة السّياسة العامّة للشركة.
- التسيير المادّي والبشري الحَسَن لوسائل الوكالة.
- استقبال الزبائن في بعض الأحيان، ومتابعة عمليات التأمين الأخرى أو الخاصّة بالشركات.
- المشاركة في التوعية والإعلام وتبسيط قواعد وإجراءات التأمين.
- ضمان الانضباط على مستوى العمل والعمال.

### 2- مصلحة السيّارات: وتنقسم بدورها إلى قسمين هما:

- ✓ قسم الإنتاج: يقوم هذا القسم بإصدار عقود التأمين على السيّارات.
- ✓ قسم التعويض: يتكفّل هذا القسم بدراسة ومتابعة والتعويض على ملفات الحوادث المادّية والجسمانية للسيّارات.

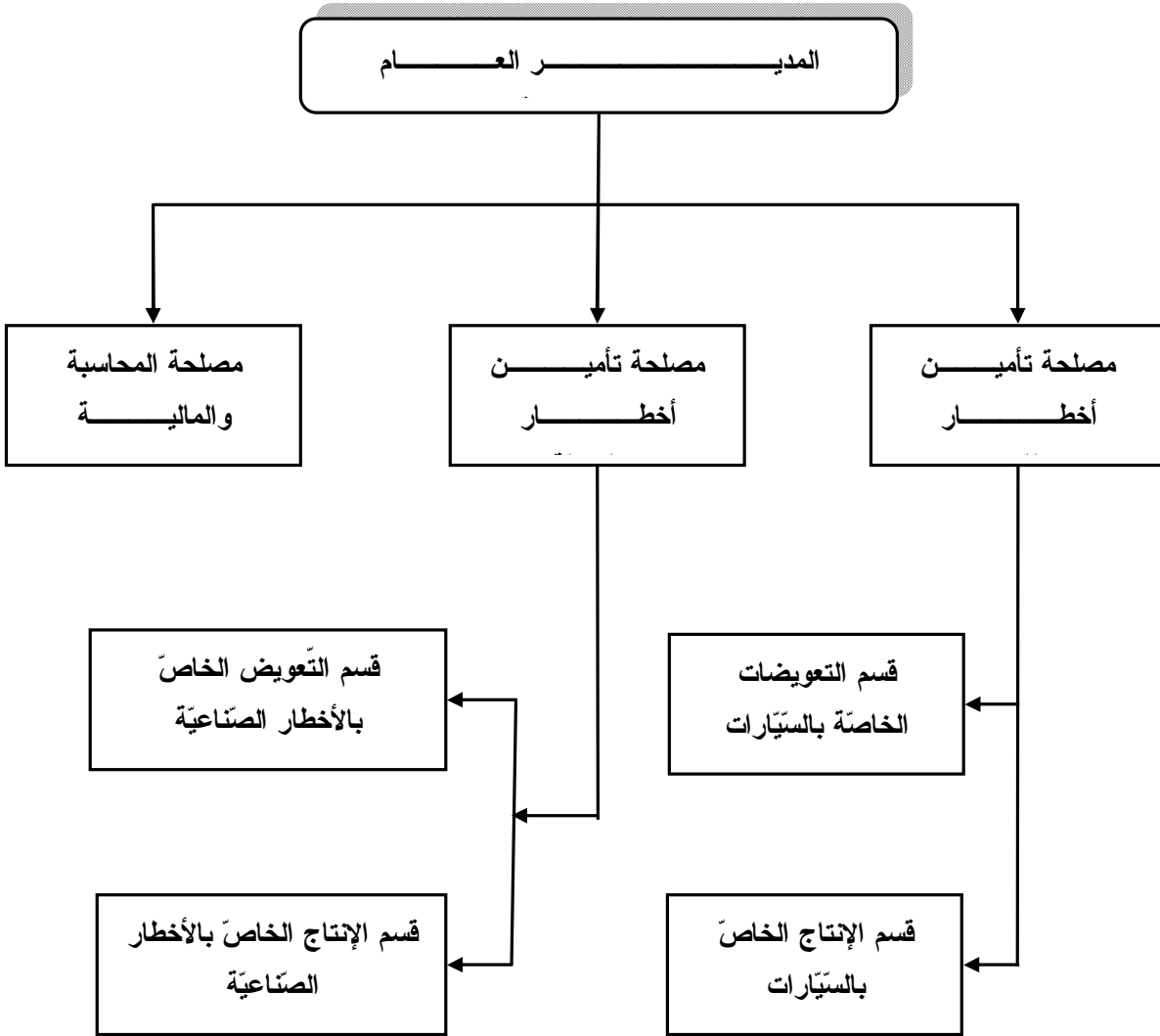
3- مصلحة الأخطار الصنّاعية والنقل (الإنتاج والتعويض): تتكفّل هذه المصلحة بإبرام جميع عقود التأمين الخاصّة بالأخطار الصنّاعية وكذلك تأمينات النقل بجميع فروعها، وأيضا تتكفّل بجميع عمليات وإجراءات التعويض عن هذه الأخطار.

4- مصلحة المحاسبة: تتمثل فيما يلي:

- ضبط العمليات الحسابية اليومية والبنكية.
- إصدار الشيكات الخاصة بالتعويض.
- تخصيص المؤونات الكافية والضرورية لمواجهة الالتزامات الجارية.
- تسديد وتسوية جميع المستحقات التي عليها.

3- الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات وكالة ورقلة CAAT:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات وكالة ورقلة CAAT



المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

**الفرع الثالث - متغيرات الدراسة**

المتغير المستقل يتمثل في الزمن الشهري للمبيعات، أما المتغير التابع فيتمثل في المبيعات المؤسسة محل الدراسة وهذا بالنسبة للسنوات الأربع الأخيرة.

**المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة:**

من أجل معالجة موضوع الدراسة اعتمدنا على الأدوات المتمثلة في:

**الفرع الأول - تحليل البيانات الإحصائية لمبيعات المؤسسة:**

قد اعتمدنا في دارستنا هذه على تحليل البيانات الإحصائية لمبيعات المؤسسة لأربع سنوات الأخيرة (2015/2014/2013/2012) وتنبؤ بالمبيعات باستخدام طريقة المربعات الصغرى لتحديد العوامل المؤثرة في التنبؤ بالمبيعات ومقارنة ما تم انجازه وتقديره واقتراح تقديرات لمبيعات لسنة 2016 و2017.

**الفرع الثاني - المقابلة الشخصية:**

تفيدنا المقابلة التي نجريها مع الوحدات الإدارية في التأكد من الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تتيح لنا هذه الأداة مناقشتها، وتسمح لنا بتكوين صورة واقعية عن الإشكالية المطروحة. وتعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الباحث القائم بالمقابلة أن يشير إلى معلومات أو آراء المبحوث أو الحصول على بعض البيانات الموضوعية الأخرى. ويمكننا الاعتماد على أداة المقابلة بهدف التوصل إلى إجابات عن الأسئلة التي تدور حول أسباب ظهور المشكلة وطرق معالجتها.

**الفرع الثالث - الملاحظة**

تعرف على أنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة. ويمكننا اعتماد عليها التعرف والتأكد من صحة استنتاجات متوصل إليها.

### المبحث الثاني: مناقشة النتائج وتحليلها

بعد التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات سوف نتناول في هذا المبحث مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها ومقارنتها مع الفرضيات من أجل الوصول إلى استنتاجات.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

تعدّ الشركة الجزائرية للتأمين من الشركات العامة حيث تتمثل مبيعاتها في:

#### التأمينات على السيّارات: ويضم:

- المسؤولية المدنية.
- انكسار الزجاج.
- أضرار التصادم.
- السرقة والحريق.
- الدفاع والمتابعة.
- الأشخاص المنقولة

#### التأمين على الأخطار الصناعيّة والنقل:

وتتضمن مختلف عناصر التأمين على الأخطار الصناعيّة والنقل، والتأمين على الأخطار الصناعيّة خاصّ بالمتلكات من عقارات وعتاد غير منقول (من غير السيّارات والشاحنات) وتتمثل في:

- التأمين على المسؤولية المدنية عامّة أو مهنية.
- التأمين على الكوارث الطبيعيّة خاصّة الممتلكات المبنية التي تتعرض للكوارث (الزلازل، انزلاق التربة، الفيضانات).
- التأمين عن ضياع الاستغلال.
- التأمين عن أخطار الورشات.
- تأمين المسؤولية المدنية العشرية أي يحمي المقاول عشر سنوات بعد تسليم المشروع النهائي.
- التأمين على الأخطار الخاصة بالإعلام الآلي.
- تأمين الحريق (أعمال الشغب والتخريب والتحطيم، وأضرار المياه).
- التأمين على النقل: ويكون في البضائع المنقولة.
- التأمين البري.
- التأمين البحري.
- التأمين الجوي.
- تأمين السكك الحديدية.

### الفرع الأول: المبيعات المتوقعة للتأمين على السيارات:

بناءً على استخدام طريقة المربعات الصغرى للتنبؤ بالمبيعات يتطلب تحديد معادلة الخطّ المستقيم والخطّ المُحدّد بهذه الطريقة هو ذلك الخطّ الذي تكون عنده المربعات الانحرافات أقل ما يمكن.

وفي هذا السياق يجب تحديد كل من **a** و **b**

بعد الحساب وبتخاذ السنوات (2012 / 2013 / 2014 / 2015) بيانات تاريخية كانت معادلة خطّ المستقيم للتأمين على السيارات.

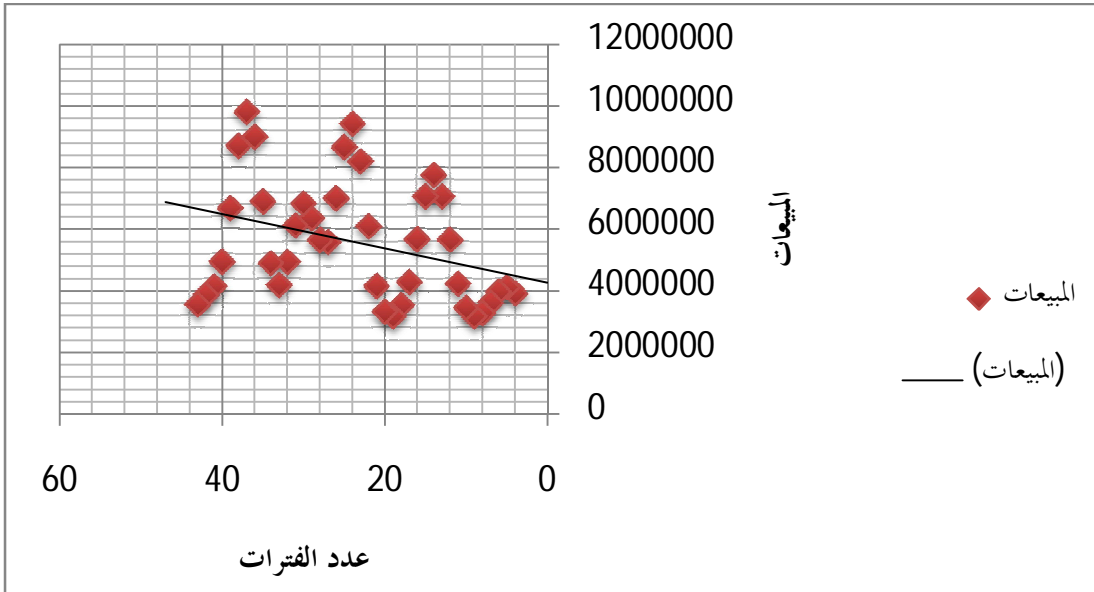
A	b
55737,725265567290	4258725,04615218

ومنه معادلة خطّ المستقيم هي كما يلي:

$$y = 55737,725265567290X + 4258725,04615218$$

وبناءً على السنوات (2012 / 2013 / 2014 / 2015) يشكّل البيان التالي:

الشكل رقم (1-1) يبين معادلة خطّ المستقيم لتأمين على السيارات



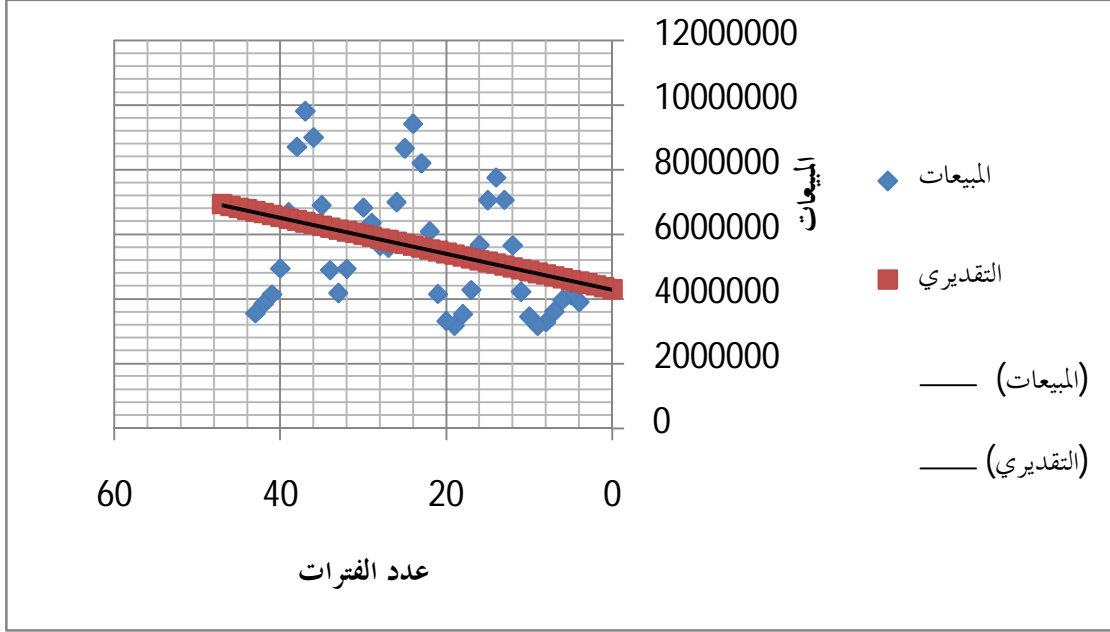
المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على طريقة المربعات الصغرى

من خلال هذا المنحنى نلاحظ أنّ مبيعات الشركة الجزائرية للتأمين تمثل تدرّج تكراري منتظم وأنّ الخطّ معادلة المستقيم أقرب ما يمكن.

وباستخدام معادلة خطّ المستقيم للتأمين على السيارات يتم تقدير المبيعات المتوقعة لسنوات (2012 / 2013 / 2014 / 2015) وذلك من أجل مقارنة الفعلي مع الحقيقي ومدى تطابقهم.

باستخدام طريقة المربعات الصغرى ومعادلة خط المستقيم يظهر لدينا الشكل الذي يظهر معادلة خط المستقيم للتأمين على السيارات ويضم الفعلي لسنوات (2012 / 2013 / 2014 / 2015) والتقديري من خلال المعادلة السابقة لسنوات الأربع الأخيرة.

الشكل رقم (2-1) يبين المبيعات الفعلية والتقديرية ومعادلة خط المستقيم لكل منهما



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الشركة

من خلال استخدام معادلة خط المستقيم لتأمين على السيارات السابق ذكرها يتم تقدير المبيعات لسنة

2016

الجدول رقم (1-1) يظهر المبيعات التقديرية من التأمين على السيارات

الأشهر	التقديري
1	6934136
2	6989874
3	7045611
4	7101349
5	7157087
6	7212824
7	7268562
8	7324300
9	7380038
10	7435775
11	7491513
12	7547251

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على طريقة المربعات الصغرى



من خلال استخدام معادلة خط المستقيم للتأمين على السيارات السابق ذكرها يتم تقدير المبيعات لسنة 2017.

الجدول رقم (1-2) يظهر المبيعات التقديرية من التأمين على السيارات

المبيعات التقديرية	الأشهر
7602989	1
7658726	2
7714464	3
7770202	4
7825939	5
7881677	6
7937415	7
7993153	8
8048890	9
8104628	10
8160366	11
8216104	12

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على طريقة المربعات الصغرى

الفرع الثاني - المبيعات المتوقع التأمين على الأخطار الصناعيّة والنقل:

معادلة خطّ المستقيم للتأمين على الأخطار الصناعيّة والنقل كانت كالتالي:

1- تحديد كل من  $a$  و  $b$

b	A
5511366,91253954	-46374,6650389402

ومنه معادلة خط المستقيم تساوي

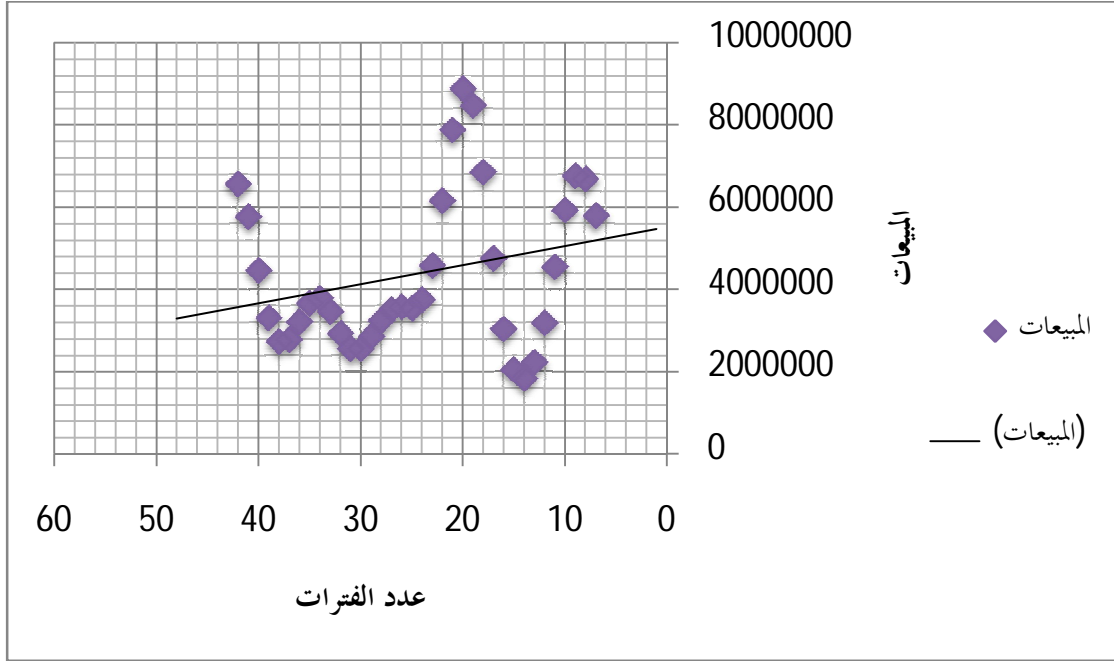
$$Y = -46374,6650389402X + 5511366,91253954$$

بالنسبة للأخطار الصناعيّة نلاحظ أنّ ميل سالب وذلك نتيجة للتذبذب في المبيعات وانخفاضها كان

نتيجة لسياسة التقشّف التي تتبّعها الدولة.

وكان شكل البيان كالتالي:

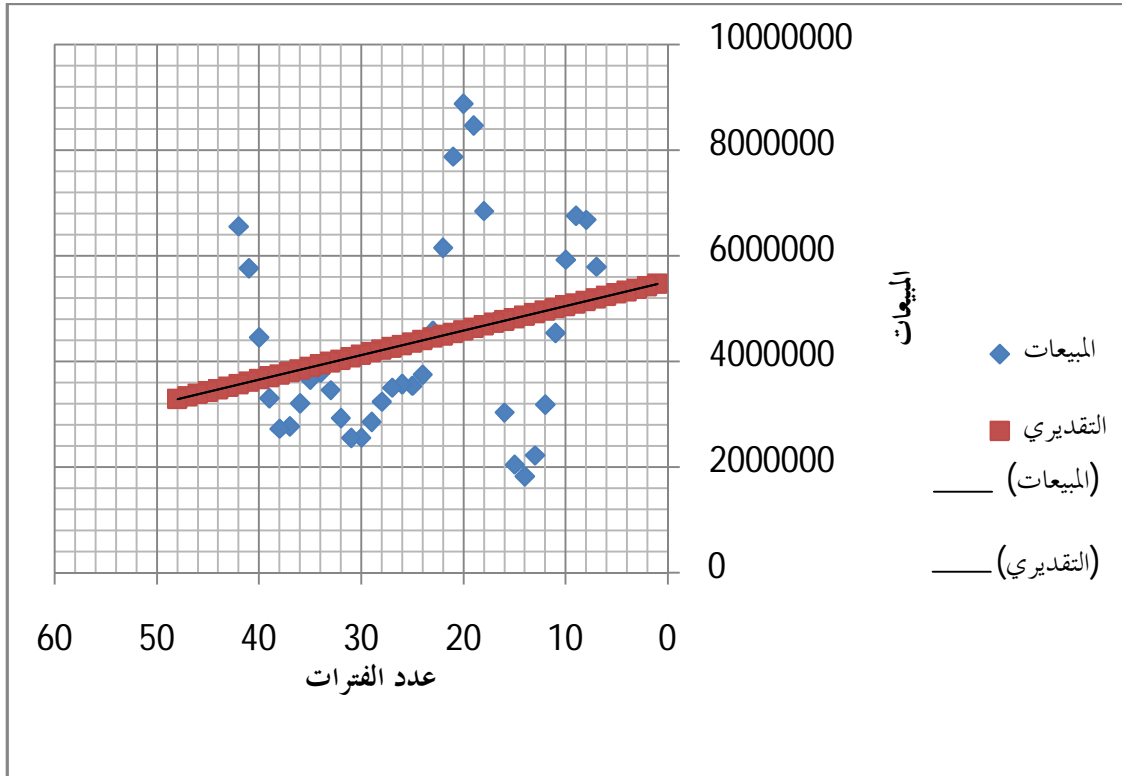
الشكل رقم (1-2) يبين معادلة خط المستقيم لتأمين على الأخطار الصناعية والنقل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على طريقة المربعات الصغرى

باستخدام طريقة المربعات الصغرى ومعادلة خط المستقيم يظهر لدينا الشكل الذي يظهر معادلة خط المستقيم لتأمين على أخطار الصناعية والنقل ويضم الفعلي لسنوات (2012 / 2013 / 2014 / 2015) والتقديري من خلال المعادلة السابقة لسنوات الأربع الأخيرة.

الشكل رقم (2-2) يبين معادلة خط المستقيم لتأمين على الأخطار الصناعية والنقل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على طريقة المربعات الصغرى

من خلال استخدام معادلة خط المستقيم لتأمين على أخطار الصناعية والنقل السابق ذكرها يتم تقدير

المبيعات لسنة 2016

الجدول رقم (1-2) يظهر المبيعات التقديرية من التأمين على الأخطار الصناعية والنقل

المبيعات التقديرية	الأشهر
3239008	1
3192634	2
3146259	3
3099884	4
3053510	5
3007135	6
2960760	7
2914386	8
2868011	9
2821636	10
2775262	11
2728887	12

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على طريقة المربعات الصغرى

من خلال استخدام معادلة خط المستقيم لتأمين على أخطار الصناعية والنقل السابق ذكرها يتم تقدير المبيعات

لسنة 2017

الجدول رقم (2-2) يبين المبيعات التقديرية من التأمين على أخطار الصناعية والنقل

المبيعات التقديرية	الأشهر
2682512	1
2636138	2
2589763	3
2543388	4
2497014	5
2450639	6
2404264	7
2357890	8
2311515	9
2265140	10
2218766	11
2172391	12

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على طريقة المربعات الصغرى

## المطلب الثاني: مناقشة وتحليل:

كما سبق الذكر في المطلب السابق فقد قمنا بتطبيق طريقة المربعات الصغرى لتحديد تقديرات المبيعات المتوقعة في الشركة الجزائرية لتأمينات CAAT، للسنوات الأربع الأخيرة.

### أ- طريقة المربعات الصغرى:

تطرفنا من قبل إلى تحديد البيانات الإحصائية المتعلقة بالسنوات الأربع الأخيرة (2013/2012/2015/2014) كمشاهدات في الطريقة ولكن الرسم البياني للمتوسطات الحرة لم يكن دقيقاً.

### 1- بالنسبة للتأمين على السيارات:

في هذا المنتج قمنا باستخدام طريقة المتوسطات المتحركة بأربع متوسطات حسابية الشيء الذي أدى إلى ضبط أفضل لمعادلة الخط المستقيم وبعدها تحديد المعادلة وعلى أساسها قمنا بتحديد المبيعات المستقبلية المتعلقة بهذا المنتج.

الشكل رقم (1-1) يظهر معادلة خط المستقيم لتأمين على السيارات، وذلك من خلال انتشار نقاط المتمثلة في المبيعات الفعلية لسنوات الأربع الأخيرة، نلاحظ أن انتشار هذه النقاط بالنسبة لمعادلة خط المستقيم أقل مما يمكن وتوزيع المبيعات الفعلية يشكل تدرج تكراري منتظم.

الشكل رقم (2-1) يبين تطور المبيعات الفعلية لسنوات (2015/2014/2013/2012) ومعادلة خط المستقيم بالنسبة للمبيعات الفعلية لسنوات السابق ذكرها، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى ورسم معادلة خط المستقيم ثم تقدير المبيعات السنوات الأربع الأخيرة، من خلال هذا الشكل نلاحظ أن معادلة خط المستقيم للمبيعات التقديرية ومعادلة خط المستقيم للمبيعات الفعلية متطابقة فيما بينها.

الجدول رقم (1-1) يبين المبيعات التقديرية بناء على استخدام طريقة المربعات الصغرى ورسم معادلة خط المستقيم لتأمين على السيارات ثم تقدير المبيعات المستقبلية لسنة 2016.

الجدول رقم (2-1) يظهر المبيعات التقديرية وذلك على أساس طريقة المربعات الصغرى ورسم معادلة خط المستقيم ومن خلال هذه المعادلة تم اقتراح المبيعات التقديرية المستقبلية لسنة 2017.

### 2- بالنسبة للتأمين على الأخطار الصناعيّة والنقل:

كذلك بالنسبة لهذا المنتج قمنا بتحديد المتوسط لضبط الرسم البياني ومعادلة خطّ المستقيم وذلك وصولاً إلى المتوسط الخامس الذي رأينا فيه أنّ المتوسطات كانت أقل مما يمكن بالنسبة لمعادلة خطّ المستقيم وبعدها تحديد المعادلة والرسم البياني هذه المعادلة ثمّ تقدير المبيعات المستقبلية من هذا المنتج.

الشكل رقم (1-2) يبين رسم معادلة خط المستقيم لتأمين على أخطار الصناعية والنقل وذلك باستخدام المبيعات الفعلية للسنوات الأربع الأخيرة، نلاحظ في هذا الشكل انتشار المبيعات الفعلية بالنسبة لعنصر الزمن (عدد الفترات)، بناءً على استخدام طريقة المربعات الصغرى نلاحظ أن خط المستقيم لهذا المنتج يتجه باتجاه سالب وذلك لأن ميل هذه المعادلة سالب معناه أن مبيعات المؤسسة من هذا المنتج في انخفاض،

وبهذه الطريقة قد تفقد المؤسسة هذا المنتج، يجب على المؤسسة تغييرا في المنتج بما يناسبه للقدرة على جلب الزبائن الجدد.

الشكل (2-2) يبين معادلة خط المستقيم للمبيعات الفعلية والمبيعات التقديرية ويظهر تطور المبيعات الفعلية والمبيعات التقديرية بدلالة الزمن، نلاحظ انتشار المبيعات الفعلية بمدرج تكراري منتظم، أما المبيعات التقديرية فتتمثل في خط مستقيم متشابك في مختلف نقاطه، ومما سبق نلاحظ أن معادلة خط المستقيم للمبيعات التقديرية ومعادلة الخط المستقيم للمبيعات الفعلية متطابقة فيما بينها.

الجدول رقم (2-1) يظهر تطور المبيعات التقديرية التي تمّ حسابها بناءً على طريقة المربعات الصغرى باستخدام معادلة خط المستقيم.

الجدول رقم (2-2) يبين المبيعات التقديرية للتأمين على أخطار الصناعية والنقل والتي تمّ حسابها باستخدام طريقة المربعات الصغرى من خلال معادلة خط المستقيم التي تمّ حسابها باستخدام المبيعات الفعلية للسنوات الأربع الأخيرة.

مما سبق ذكره في الأشكال والجداول التي كانت في المطلب السابق المتمثل في عرض النتائج وتحليلها، نلاحظ أن طريقة المربعات الصغرى طريقة جيدة من خلال تقارب المبيعات الفعلية من المبيعات التقديرية ومنه يتم تقدير المبيعات المستقبلية عن طريق استخدام طريقة المربعات الصغرى بمعادلة خط المستقيم.

**خلاصة الفصل:**

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين من الشركات الوطنية الاقتصادية والتي تسعى إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وهذا يعتبر ضروري نتيجة لوجود شركات في نفس القطاع، وذلك من خلال تحقيق الأهداف المستقبلية بالاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة على مستوى المؤسسة.

في ظل هذه المنافسة التي تشهدها المؤسسة محل الدراسة ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا مساعدة المؤسسة على اختيار طريقة مناسبة للتنبؤ بمبيعاتها وذلك باستخدام المبيعات الفعلية للسنوات الأربع في طريقة المربعات الصغرى ورسم معادلة خط المستقيم للتنبؤ بمبيعات والتي استنتجنا من خلال التحليل أنها طريقة مناسبة للتنبؤ بمبيعات المؤسسة محل الدراسة.

الحق

## الخاتمة :

تناولت هذه المذكرة موضوع "الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة"، ولقد أدركنا من خلال هذه الدراسة أهمية هذه الموازنة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير في المؤسسة ولقد تناولنا جانبيين: جانب نظري يتضمن الإطار النظري للدراسة. بمراجعة لما جاء في تقنيات التسيير من كتب وأبحاث، كما تناولنا من خلاله الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وقمنا بدراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين CAAT، خلال الفترة 2012-2015 وهذا باستخدام المناهج والأدوات المشار لها في المقدمة وانطلاقا من الفرضيات الثلاث المقترحة سابقا .

## اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضية الأولى التي تنصّ إلى أن الموازنة التقديرية للمبيعات تهدف إلى ضبط وتحديد المبيعات التقديرية للمؤسسة عن طريق التنبؤ بالطرق الحسابية التي تعتبر دقيقة نسبيا. فقد تم إثبات صحتها من خلال:

✓ الموازنة التقديرية للمبيعات هي تقدير كمي وقيمي للمبيعات المستقبلية بالنسبة لعقود التأمينات في المؤسسة محل الدراسة خلال فترة الموازنة.

✓ تعبر الموازنة التقديرية للمبيعات عن الأهداف التي يتوخى تحقيقها في ظل الظروف المتوقعة أثناء الفترة التي تغطيها ويتم إعدادها وفق المراحل التالية:

- تحديد كمية المبيعات المتوقعة وذلك بناءً على دراسة العوامل المؤثرة على هذه الكمية.
- تحديد سعر البيع المناسب
- وضع الموازنة التقديرية للمبيعات. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة CAAT تبي أهدافها التسييرية على الموازنة التقديرية للمبيعات خلال فترة الدراسة فقد تم إثباتها من خلال:

— يتم إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية من طرف الإدارة العليا وذلك ارتباطا بالقرارات الإستراتيجية، ومن خلال هذه المذكرة يمكن استنتاج ما يلي:

- يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية للإدارة العليا أي المركزية.
- تنعكس الموازنة التقديرية في الشركة الجزائرية للتأمين على مستوى الأداء ونمط تقديم الخدمات.

تنعكس الموازنة التقديرية في الشركة الجزائرية للتأمين على مستوى الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له وهذا يساعد على اتخاذ قرارات فعالة وسليمة . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية. بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص على مساهم طريقة المبيعات الصغرى في التنبؤ بالمبيعات مما يساعد على اتخاذ قرارات التسييرية ذات فعالية في المؤسسة CAAT فقد تم إثباتها من خلال:



- ✓ تعتمد المؤسسة في تقدير مبيعاتها بناءً على المبيعات الفعلية في السنوات السابقة زائد نسبة معينة يتم إضافتها وهي ما تم تحقيقه فعلاً في السنة الحالية.
- ✓ تعد المركزية القرارات في الشركة الجزائرية للتأمينات من بين أهم النقائص التي قد تنعكس سلباً على المؤسسة وذلك من خلال إهمال آراء المسؤولين في الإدارة الوسطى.
- ✓ بناءً على نتائج التحليل نجد أن طريقة المبيعات الصغرى من بين الطرق المناسبة التي تساعد على تقدير المبيعات في المؤسسة محل الدراسة بدقة أكبر مما هو عليه الحال في المؤسسة محل الدراسة.

#### توصيات الدراسة:

- في ظل النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي:
- ✓ ضرورة إعداد المؤسسة لإستراتيجية طويلة المدى لسياسة المبيعات تبنى على أساس الموازنات التقديرية للمبيعات.
- ✓ ضرورة اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتقدير مختلف المبيعات.
- ✓ ضرورة توفير معلومات ملائمة عن المبيعات تحقق شروط الخاصية التنبؤية للمبيعات.
- ✓ ضرورة تحديد المؤسسة للانحرافات بين المبيعات المتوقعة والفعلية لتصحيح القرارات المستقبلية.

#### الآفاق المستقبلية:

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

## نتائج الدراسة:

- من خلال التحليلات التي تمت خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ يتم إعداد الموازنة التقديرية على مستوى المديرية الجهوية لشركة الجزائرية للتأمينات CAAT في غرداية وفي فرع ورقلة يقومون بتنفيذ العمليات لتحقيق ما طلب منهم.
  - ✓ لا يتم اعتماد الأساليب الإحصائية في التنبؤ بالمبيعات التقديرية للمؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ تتميز مبيعات التأمين على السيارات بميل موجب في المعادلة السابقة لطريقة المربعات الصغرى.
  - ✓ تتميز مبيعات التأمين على أخطار الصناعية والنقل بميل سالب في المعادلة السابقة لطريقة المربعات الصغرى وهذا يعني أن هذا المنتج في حالة سيئة ويجب التغيير فيه بطريقة تلفت انتباه الزبائن.
  - ✓ تتأثر مبيعات المؤسسة بتغير السياسات المنتهجة من طرف الدولة وتتأثر بالقرارات السياسية التي تتخذها الدولة.
  - ✓ لا تتغير مبيعات المؤسسة محل الدراسة بالتغيرات الموسمية ولكن يكون لديها تغير في الأشهر الأولى من السنة أو الأشهر الأخيرة من السنة وذلك لأن المؤسسة في هذه الفترة تجدد العقود مع الأشخاص المعنوية ومتمثلة في الشركات التي تتعامل معها.
  - ✓ نلاحظ بالنسبة لباقي الأشهر تكون هناك نتائج ضعيفة لأن مجمل مداخيل هذه الشركة تكون من خلال التعاقد مع الشخص المعنوي أي المؤسسات وعدم الاهتمام بالشخص الطبيعي.
  - ✓ تعتمد المؤسسة في تقدير مبيعاتها بناءً على المبيعات الفعلية للسنوات السابقة زائد نسبة معينة يتم إضافتها وهي ما تم تحقيقه في السنة الحالية.
  - ✓ تعد مركزية القرار في الشركة الجزائرية للتأمين من بين أهم النقائص التي قد تنعكس سلباً على المؤسسة.

الحمد لله والحمد لله

## قائمة المراجع

## الكتب:

- 1- زكريا فريد عبد الفتاح، إعداد موازنة تخطيطية، كلية تجارة، جامعة عين شمس، دون طبعة، دون سنة.
- 2- الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، أربد، الأردن، 2009.
- 3- فرкос محمد، الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م.
- 4- ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن-عمان، 2014م.
- 5- محمد عباس بدوي، الأميرة إبراهيم عثمان، أشرف صلاح الدين صالح، المحاسبة الإدارية والدراسات الجدوى الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 6- مصطفى يوسف كافي وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.
- 7- ناصر دادي عدوان وآخرون، مراقبة والتسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2010م.

## المذكرات:

- 8- إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م.
- 9- بدر الدين مزابية، دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في التسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة ميزانية المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014م.
- 10- بن ريالة جهيدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، رسالة ماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014م.
- 11- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه لموزاية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005-2006.
- 12- عبد الرحمان هباج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012م.
- 13- لقوقي فاتح، جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة SARIMA في التنبؤ بالمبيعات، دراسة حالة مطاحن جذيع بتقوت، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013-2014م.

- 14- نعيمة يجياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2009م.
- 15- وائل محمد إبراهيم خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين 2007م.
- 16- مزروع شهرة، "دور الموازنة التقديرية في تفعيل نظام الرقابة في المؤسسة" دراسة حالة سونلغاز 2014-2015" مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، التخصص تدقيق ومراقبة التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.
- 17- عثمان بن شريف، "أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة (2014-2015)" مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الماستر، التخصص تدقيق ومراقبة التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.
- 18- صدام مزابية، "دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الخدمائية" دراسة حالة المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وحدة ورقلة (2011-2013)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.
- 19- كوثر بوغابة، "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
- 20- محمد موسى محمد نجار، "العوامل المؤثرة في كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة الجامعة الإسلامية"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، 2006-2007.

#### المجلات والمقالات:

- 21- بن زعيط وهيبية، مواي بحرية، "الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار" جامعة مستغانم.
- 22- سالم عبد الله حلس، دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط والرقابة في المؤسسة المجتمع المدني الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد الرابع العشر، العدد الأول، 2006م.
- 23- شريف غياط وفيروز رجال "الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية" مقال الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة.

المراجع الأجنبية:

J.H.Hall senior lecturer .an empirical investigation of the capital -24  
budgeting process university of Pretoria south Africa.

الفهرسة

## الفهرس:

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات .....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال .....
أ ب ج	مقدمة.....
1	الفصل الأول: الموازنة وأدوات مراقبة التسيير.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الإطار لمفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير.....
3	المطلب الأول: الموازنة التقديرية.....
3	أولاً- تعريف الموازنة التقديرية.....
4	ثانياً- الموازنة التقديرية للمبيعات.....
5	ثالثاً- مراحل إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات.....
6	رابعاً- طرق التبوؤ بالمبيعات.....
6	• الطرق الكيفية.....
7	• الطرق الإحصائية.....
9	المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية كآلية مراقبة التسيير.....
9	أولاً- تعريف مراقبة التسيير وخصائصها.....
11	ثانياً- دور الموازنة في مراقبة التسيير.....
12	ثالثاً- مفهوم الانحرافات وتحليلها.....
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة:.....
15	المطلب الأول: الدراسات باللّغة العربيّة .....
17	المطلب الثاني: الدراسات باللّغة الأجنبيّة.....
19	خلاصة الفصل.....
20	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الجزائرية لتأمين CAAT .....
21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.....
22	المطلب الأول: الطريقة التي اعتمدت عليها.....
22	الفرع الأول- المنهجية المتبعة.....



22	..... الفرع الثاني - مجتمع عينة الدراسة.
25	..... الفرع الثالث - تقنيات الدراسة.
25	..... المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة.
25	..... الفرع الأول - تحليل البيانات الإحصائية لمبيعات المؤسسة.
25	..... الفرع الثاني - المقابلة الشخصية.
25	..... الفرع الثالث - الملاحظة.
26	..... المبحث الثاني: مناقشة النتائج وتحليلها.
26	..... المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.
26	..... الفرع الأول - المبيعات المتوقعة من التأمين على السيارات.
29	..... الفرع الثاني - المبيعات المتوقعة من التأمين على الأخطار الصناعية والنقل.
32	..... المطلب الثاني: مناقشة وتحليل.
34	..... خلاصة الفصل.
36	..... الخاتمة.
39	..... قائمة المصادر والمراجع.
43	..... الفهرس.