

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المحاسبية والمالية

جامعة غرداية



المستوى : ثانية ماستر

التخصص : محاسبة

مذكرة تخرج بعنوان

دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات في المؤسسات  
الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنابيب  
غرداية " ALFAPIPE "

تحت إشراف الدكتور: بوخاري عبد الحميد

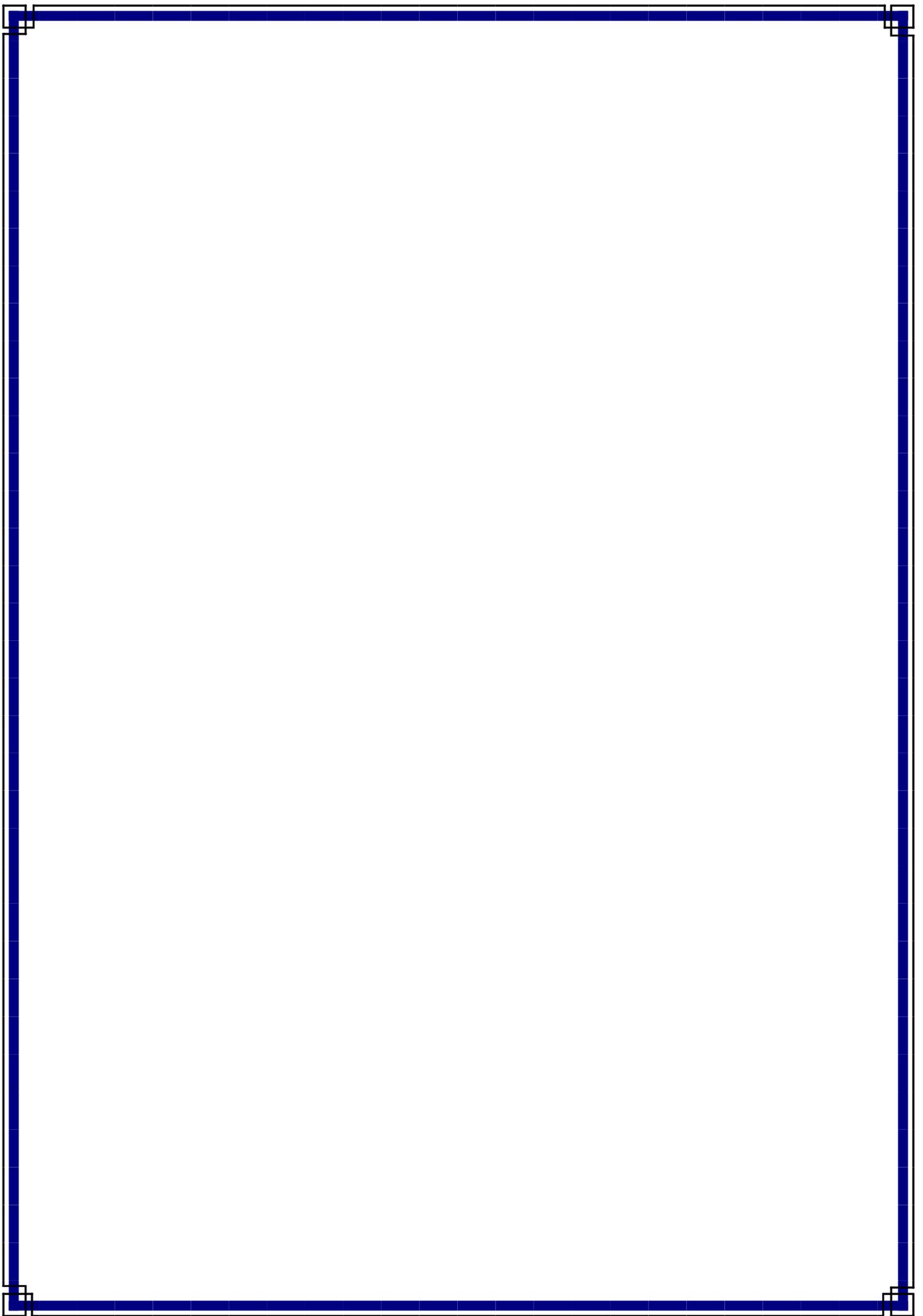
من إعداد الطالبات :

مساعد مشرفا : زرباني قداري

بن حمدون أسماء

سويلم خديجة

السنة الجامعية 2019/ 2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

## الملخص :

بحكم التطور الكبير في استخدام التكنولوجيا، وكذا استعمال أرقى الآليات التي تساهم في تحسن الأداء المؤسسات الاقتصادية والوصول إلى أهدافها المسطرة مسبقا فإنها تعد أسلوب جيد لتوزيع الموارد المتاحة، حيث نجد من بين أهم أدوات التخطيط المالي في المؤسسات الموازنات التقديرية التي تساعد في انتهاز خطة مستقبلية ، وتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار الصحيح في الوقت مناسب .

وهذا ما هدفت إليه الدراسة لتحقيقه من خلال مؤسسة الجزائرية لأتابيب بغرداية وقمنا بدراسة تحليلية لوضع الموازنات خلال 5 سنوات من 2014 إلى 2018.

الكلمات المفتاحية : اتخاذ القرار ، الموازنة التقديرية ، الانحرافات. تحقيق الاهداف، فعالية، كفاءة.

## Résumé

Vu la grande évolution dans l'utilisation de la technologie, ainsi que dans l'intégration des meilleurs techniques afin d'améliorer la performance des établissements économiques pour arriver aux objectifs ciblés en préalable ; on la considère en étant le bon moyen à diviser les ressources disponibles, ou on trouve parmi les outils les plus importants en planification financière : l'estimation des budgets qui permet d'établir un futur plan et même de prendre la décision adéquate au bon moment.

C'est ce que cette étude a envisagé d'après l'Association Algérienne des Canaux à Ghardaïa ; en étudiant analytiquement la situation durant 5 ans depuis 2014 à 2018

Mots clés : prise de décision, budget prévisionnel, déviation ، Atteindre les objectifs, L'efficacité , L'efficience.



## الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له آماله الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه  
للعلم الى مدرستي الأولى في الحياة أبي الغالي اطال الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، الى التي صبرت وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي  
بالتوفيق تتبعني خطوة بخطوة في عملي أُمي اعز ملاك على القلب والعين .

إليها أهدي هذا العمل المتواضع علي أدخل على قلبها شيئاً من السعادة

الى أختي الوحيدة هناء واخوتي عبد الوهاب وعبد الكريم ورضوان وفقهم الله.

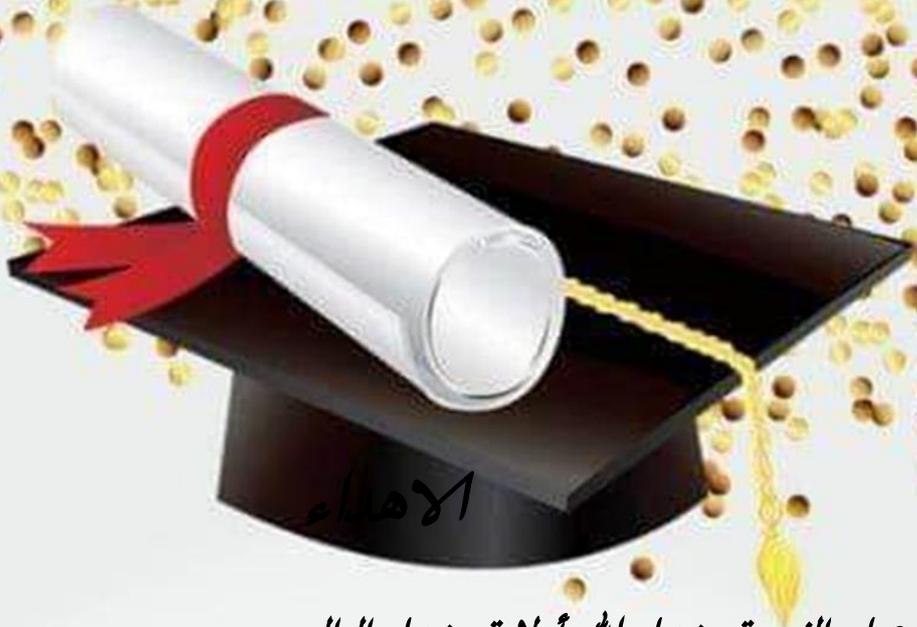
الى زوجي الكريم الذي ساندي لإتمام دراستي أنار الله دربه في سبيل العلم

الى ابني محمد أنس وابنتي جنان هبة الرحمان قرّة عيني حفظهما الله ورعاها .

الى كل الاصدقاء وجميع من تلقيت منهم النصح والدعم اهديكم خلاصة جهدي العلمي

الى كل من ساندي من قريب او من بعيد

بن حمدون أسماء



أهدي عملي الذي تم بفضل الله أولا تم بفضل الوالدين  
الكرمين مناع سويلم وأم الخير كديد أطال الله في عمرهما  
وإلى أساتذتي الكرام الذين لهم الفضل في توفيتي.

وإخوتي شيخ، موسى، عبد المالك، عامر، حمزة وأخواتي هاجر ، خيرة.

وبنات و أولاد إخوتي وأخواتي

وإلى كل عائلتي وكل من يعرفني من بعيد أو قريب و إلى أصدقائي كل باسمه .

خديجة سويلم

## كلمة شكر

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمتها عليا وعلى والديا و أن أعمل صالحا ترضاه.  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

أتقدم بأسمى معاني الشكر و العرفان :

خاصة إلى الدكتور المشرف بوخاري عبد الحميد ، وأعضاء اللجنة المناقشة و المؤطر شييلة محمد  
كما يتسنى لي أن أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين صادفتهم طوال مشواري الدراسي.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الإهداء
IV	الشكر
V	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية وإتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية وعملية إتخاذ القرار
03	المطلب الأول : ماهية الموازنة التقديرية
14	المطلب الثاني : ماهية عملية إتخاذ القرار
19	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة
19	المطلب الأول : الدراسات السابقة
22	المطلب الثاني : أوجه التشابه وأوجه الاختلاف
23	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بقردياية
25	تمهيد
26	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الأنايبب بقردياية " ALFAPIPE "
26	المطلب الأول :التطور التاريخي للمؤسسة
27	المطلب الثاني :تعريف المؤسسة و نشاطها
32	المطلب الثالث : تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة
38	المبحث الثاني : كيفية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة " ALFAPIPE " ودورها في اتخاذ القرار
38	المطلب الأول :عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة الأنايبب وحدة قردياية
46	المطلب الثاني : تحليل الموازنات التقديرية لمؤسسة الأنايبب وحدة قردياية
54	المطلب الثالث : علاقة الموازنة تقديرية في اتخاذ القرارات في المؤسسة
55	خلاصة الفصل الثاني

57	الخاتمة
61	المراجع
64	الملاحق
80	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	إبراز أوجه التشابه بين هذه دراستنا هذه والدراسات السابقة	01
22	إبراز أوجه الاختلاف بين دراستنا هذه والدراسات السابقة	02
39	الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية من لسنوات 2014 إلى 2018	03
43	الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنوات من 2014 إلى 2018	04
47	انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2016	05
48	انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2017	06
49	انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2018	07
51	انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2016	08
52	انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2017	09
53	انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2018	10

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
12	مراحل إعداد الموازنة التقديرية	01
13	عملية إعداد الموازنات	02
13	اعتماد الموازنات واستخدامها كأداة للرقابة ومتابعة تطبيق المخطط	03
18	خطوات العمل	04
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"	05
39	المبيعات المقدرة بالكمية لسنة 2014	06
40	المبيعات المقدرة بالكمية لسنة 2015	07
40	المبيعات المقدرة بالكمية لسنة 2016	08
41	المبيعات المقدرة بالكمية لسنة 2017	09
41	المبيعات المقدرة بالكمية لسنة 2018	10
42	مجموع المبيعات المقدرة بالكمية	11
43	المبيعات المقدرة بالقيمة لسنة 2014	12
44	المبيعات المقدرة بالقيمة لسنة 2015	13
44	المبيعات المقدرة بالقيمة لسنة 2016	14
45	المبيعات المقدرة بالقيمة لسنة 2017	15
45	المبيعات المقدرة بالقيمة لسنة 2018	16
46	مجموع المبيعات المقدرة بالقيمة	17
47	متابعة كمية المبيعات سنة 2016	18
48	متابعة كمية المبيعات سنة 2017	19
49	متابعة كمية المبيعات سنة 2018	20
50	انحراف كميات المبيعات	21
51	انحراف المبيعات بالقيمة سنة 2016	22
52	انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2017	23
53	انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2018	24
54	انحراف قيمة المبيعات	25

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
63	الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2014	1
64	الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2015	2
65	الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2016	3
66	الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2017	4
67	الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2018	5
68	الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2014	6
69	الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2015	7
70	الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2016	8
71	الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2017	9
72	الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2018	10
73	انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2016	11
74	انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2017	12
75	انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2018	13
76	انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2016	14
77	انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2017	15
78	انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2018	16

# مقدمة

## توطئة:

عرفت مراقبة التسيير تطورا كثيرا في الوقت الراهن ، خاصة مع متطلبات التحول الكبير والتكيف وفق معطيات اقتصاد السوق، إذ أنه وبعد أن كانت تقتصر مهمتها على الوظيفة المحاسبية ، اتسعت وصارت تشمل جميع وظائف المؤسسة ، لدرجة مساهمتها بقدر كبير في خدمة التسيير ورفع مستوى أدائها ، من أجل ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة .

هذه الأخيرة تحتاج إلى تخطيط أنشطتها " وضع الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها " ، فإذا أرادت المؤسسة الاستمرار في النجاح وجب عليها التفكير في المستقبل ووضع خطط الملائمة مستقبلا ، وذلك على أساس المعلومات والموارد المتاحة ، ومن هنا نجد أن المؤسسة توجد أمامها الكثير من البدائل التي تساعدنا في تحقيق نتائج أفضل ، وهذا ما يؤدي إلى إشكالية اختيار القرار الصحيح والمناسب الذي يجب أن يراعي نفس الوقت الوصول إلى أحسن النتائج وريح الوقت ، لتظهر هنا أهمية اتخاذ القرار والكفاءة التي يجب أن يتحلى بها متخذة في ظل وجود العديد من العوامل التي تواجهه من بينها نقص المعلومات ، وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية .

حيث أن اتخاذ القرار الأمثل يتطلب وجود تخطيط مسبق يركز على كثير من الأدوات والمعطيات الآتية والمستقبلية ، ومن بين هذه الأدوات نجد الموازنات التقديرية التي تساعد على بناء احتمالات صحيحة وسليمة تساعد المسير في تشخيص المشاكل التي تعترضه في اتخاذ القرار الأنسب ، وهي الأداة التي سوف نركز عليها من خلال دراستنا هذه على مؤسسة الأنابيب وحدة غرداية محل الدراسة للوصول إلى كيفية مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار السليم .

## إشكالية البحث :

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الذي هو محور الدراسة على الشكل التالي :

إلى أي مدى تساهم الموازنة التقديرية في تحسين اتخاذ القرار داخل المؤسسة الوطنية للأنابيب

**ALFAPIPE وحدة غرداية؟**

## الأسئلة الفرعية :

ولإلمام بالموضوع من جوانبه المختلفة والإحاطة به من زواياه المتعددة ارتأينا طرح ببعض الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

- ما هو تعريف الموازنات التقديرية ؟ وما هي أنواعها ؟
- ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية باعتبارها أداة تخطيط مالي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الوطنية للأنابيب ووحدة غرداية؟
- فيما تتمثل أهداف الموازنة التقديرية ؟
- ما المقصود باتخاذ القرار ؟
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم الموازنة التقديرية في تحسين اتخاذ القرار داخل المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية؟

## الفرضيات :

على الضوء العرض السابق لإشكالية البحث نحاول صياغة الفرضية التالية:

تساهم الموازنة التقديرية بالشكل المطلوب على اتخاذ القرار السليم في المؤسسة الاقتصادية .

## الفرضيات الفرعية:

- 1- وجود عوامل تؤثر في كفاءة وفعالية استخدام الموازنة التقديرية .
- 2- تساهم الموازنة التقديرية في المؤسسة فعلا في تقليص الانحرافات وتصحيحها في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
- 3- تعتمد مؤسسة الأنابيب ووحدة غرداية على الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار .

## أهمية البحث:

تظهر أهمية الدراسة من خلال معرفة الدور التي تؤديه الموازنة التقديرية ومدى إمكانية الاستفادة منها في صنع وترشيد قرارات المؤسسة وذلك لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد لدى نجدها تبحث عن أساليب وسبل تحقيق الكفاءة والفعالية في الاستخدام هذا ونتبع أهمية هذا البحث من خلال معرفة مدى كفاءة الموازنة

التقديرية في تحقيق تلك الأهداف حيث تعتبر إحدى أهم الأساليب التي تساعد المؤسسات في التغلب على المشاكل التي تتعرض لها اذا ما استخدمت بشكل فعال .

### أهداف البحث:

- 1- إبراز أهمية تقييم وقياس الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية
- 2- إبراز أهمية وضع الموازنات التقديرية للمؤسسة
- 3- إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة
- 4- إبراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية بما هو مخطط له داخل المؤسسة ،ودور عملية قياس الانحرافات في قياس وتقييم أداء المؤسسة وتحسين أدائها
- 5- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية كأداة مساعدة في اتخاذ وصنع القرار
- 6- توجيه متخذ القرار إلى كيفية وضع خطة تمكنه من اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة

### دوافع اختيار الموضوع:

#### أ - دوافع موضوعية

- التعريف بمفهوم الموازنة التقديرية واتخاذ القرار في الجانب النظري .
- إبراز العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرار في المؤسسة .

#### ب - دوافع ذاتية :

- معالجة الموضوع قصد تحقيق قيمة مضافة على مستوى جامعة غرداية .
- توافق موضوع البحث " دور موازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية " مع تخصص المدروس " محاسبة " .
- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على الموضوع.

## حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : إسقاط واقع الدراسة على المؤسسة الوطنية للأنايبب وحدة غرداية .
- الحدود الزمنية :سنوات 2014 – 2015 – 2016 – 2017- 2018 .

## المنهج المتبع :

إن طبيعة الدراسة ومعالجة مختلف مراحلها تطلب منا الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال دراسة موضوع الموازنة التقديرية ودورها في إتخاذ القرار ، وكذا العلاقة المرتبطة بينهما ، أما في الدراسة الميدانية قد تم المزج بين الوصفي والتحليلي لمؤسسة الانايبب وحدة غرداية وبالإضافة إلى الملاحظة والمقابلات الشخصية ومعاينة مختلف الوثائق كأدوات الدراسة .

## صعوبات الدراسة :

إن كل بحث لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث،ومن أهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا هذا:

- جائحة كورونا ونتائجها من حجر منزلي وغلق المكتبات اضافة، الى عزوف المؤسسة عن استقبالنا للتربص .
- تحفظ بعض المسؤولين فيالكشف عن التقارير والإحصائيات الرسمية للمؤسسة وكذلك في الإجابة عن بعض التساؤلات خلال المقابلات معهم.
- صعوبة التنقل الى المؤسسة لإجراء التربص.

## تقسيم الدراسة :

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، سنقوم تقسيم الدراسة إلى مقدمة نبرر فيها الإشكالية،الفرضيات ، منهج المتبع في الدراسة ،ثم فصلين أساسيين يتمثلان في :

**الفصل الأول:**حيث سنتناول من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة حيث تم تقسيمه لمبحثين، سنتناول في المبحث الأول مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية واتخاذ القرار، أما المبحث الثاني سيخصص لعرض الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني :** سيتمثل في دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE" وحدة غرداية ، حيث يشمل هذا الفصل أيضا إلى مبحثين ، المبحث الأول سنتناول فيه لمحة عامة عن المؤسسة، والمبحث الثاني استعراض وتحليل الموازنة التقديرية للمبيعات وعلاقتها بإتخاذ القرار في هذه المؤسسة .

اخيرا سنعرض الخاتمة نبرر فيها نتائج الدراسة من جانب النظري والتطبيقي وتقديم مجموعة من اقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة.

**الفصل الاول: الإطار النظري  
والدراسات السابقة للموازنة التقديرية  
واتخاذ القرار**

### تمهيد الفصل :

الموازنات التقديرية تعتبر عنصر من العناصر الحديثة في النظام المحاسبي ،برغم أن فكرة استخدامها ليست حديثة فقط استخدمت منذ الزمن البعيد بهدف إحداث التوازن داخل أي دولة ،ولكن بعد التطورات المعاصرة أصبحت الموازنة التقديرية كأداة من أدوات التوجه المالي والاقتصادي ولها دور كبير في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل أي مؤسسة ،وفي هذا الفصل سنحاول التطرق لماهية الموازنة التقديرية ،وماهية عملية اتخاذ القرار وكذا ذكر بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع المهم.

## الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول : ماهية الموازنة التقديرية وعملية اتخاذ القرار

في هذا البحث سنحاول الحديث عن ماهية الموازنة التقديرية وماهية عملية اتخاذ القرار والعلاقة بينهما

#### المطلب الأول: ماهية الموازنة التقديرية

في هذا المطلب بالذات سنتطرق إلى ماهية الموازنة التقديرية من خلال فرعين ،الفرع الأول حول مفهوم وأنواع الموازنة التقديرية ،والفرع الثاني حول مبادئ وإجراءات الموازنة التقديرية.

#### الفرع الأول: مفهوم وأنواع الموازنة التقديرية

##### أولاً: مفهوم الموازنة التقديرية

##### 1)مفهومها :

-الرقابة والتخطيط يعدان وجهان لعملة واحدة ،وللقيام بهاتين الوظيفتين ،تعتمد المؤسسة على الميزانيات التقديرية بالدرجة الأولى مقارنة بباقي أدوات مراقبة التسيير ،وتعتبر الموازنة التقديرية من الوسائل الهامة لمراقبة التسيير ،حيث تعرف بأنها التعبير عن مختلف القرارات والأعمال المستقبلية بمعنى أنه لا يمكن مناقشة التخطيط والخطط بدون مناقشة الموازنات في المؤسسة<sup>1</sup>

-ومن خلال هذا التعريف الوجيز للموازنة يمكننا القول بأن الموازنة التقديرية هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة ،أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج ،تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتبارهم وحدة واحدة<sup>2</sup>

-ويعرفها Horngren بأنها "تعبير علمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة"<sup>3</sup>

بينما يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها تقدير قيمي لكل العناصر المرافقة لبرنامج محدد

-كما تعرف بأنها وسيلة من وسائل التخطيط والرقابة والتنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة ،ويعتبرها البعض بمثابة برنامج زمني يتم بموجبه تحديد مختلف النشاطات المستقبلية ،وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة يتم استخلاصها من الأرقام والسنوات التي تم تحقيقها في السابق ،وتعتمد كأساس لبناء الأرقام المستقبلية .

<sup>1</sup>حمدي فؤاد علي ،التنظيم والادارة الحديثة ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت-لبنان ،1981 ،ص 98

<sup>2</sup>فركوس محمد ،الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1995 ،ص 4

<sup>3</sup>C.Holmgren ;costaccountingamangerialemphasic ;six the editionprenticehall. 1986.P 138

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

-وتعرف كذلك بأنها خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها ،وتوزع مدة الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع من خلال هذا التعريف نستنتج أن الموازنة التقديرية كوسيلة :

\_ للتخطيط نظرا لكونها خطة للعمل مقدما.

\_ للتنظيم باعتبارها محددة وموزعة للمسؤوليات.

\_ للمراقبة لأن قبول المحاسبة والمراقبة معا.

-وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن أن نعرف الموازنة التقديرية بأنها :تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا ،وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المنشود ،كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات ،المراقبة وتقييم الأداء .

### (2)أنواع الموازنة التقديرية :

-إن الموازنة التقديرية هي التعبير المالي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في المؤسسة ،كما سبق ذكره ،وتتعلق هذه القرارات بعد ميادين مختلفة ،وتوجد في المؤسسة أنواع مختلفة من الموازنات ،وقد أحصى أحد الكتاب الأمريكيين (28) نوعا مختلفا من الموازنات ،ويعتقد أنها ضرورية في كل مؤسسة صناعية ذات حجم متوسط والتي ترغب أن يكون لها نظام خاص بالموازنات.

-وسنذكر أهم الأنواع الأكثر استعمالا من الموازنات ،والتي يمكن تناولها من زوايا مختلفة ،حيث يمكن النظر إليها من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها ،أو من حيث وحدة القياس التي تستخدمها ، كما يمكن تناولها من حيث طبيعة الأعمال ،النشاط الذي تغطيه الموازنة ومستوياته ،أو من حيث درجة التفاصيل التي تشتمل عليها.

### (أ)التقسيم حسب الفترة الزمنية:

بحيث يجب تحديد الفترة الزمنية التي توضع عنها الموازنة التقديرية قبل البدء في إعداد الموازنة للمؤسسة ،وفي الغالب تكون الفترة سنة مالية وتقسّم بعد ذلك إلى فترات متساوية قد تكون ربع سنوية أو شهرية<sup>4</sup>

<sup>4</sup>رضوان حلوة حنان ،المحاسبة الادارية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان- الاردن ،1997، ص 46

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

وفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات التقديرية إلى :

\*موازنات قصيرة الأجل :عادة ما تغطي الموازنة قصيرة الأجل فترة محاسبية واحدة ،وتختص بتغطية نشاط المؤسسة لفترة مالية (محاسبية) لاحقة ،ويكون الهدف منها أساسا رسم برنامج العمل خلال الفترة والرقابة على كفاءة تنفيذه.

\* موازنات طويلة الأجل :هي تلك الموازنات التي تغطي فترة زمنية تزيد عن سنة ،والتي قد تحتوي عليها الموازنات السنوية (قصيرة الأجل) والتي يكون الهدف منها أساسا تخطيطي وليس رقابي ،حيث تهدف الى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل ،وفي ضوء الإمكانيات والأهداف في الحاضر على أساس الخبرة المكتسبة في الماضي.

### ب)التقسيم حسب وحدة القياس المستعملة:

بموجب هذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الموازنات<sup>5</sup>:

- **موازنات عينية** :تقوم الموازنة العينية على وحدات القياس العينية ،كأن يتم قياس الإنتاج بوحدة المنتج ،وقياس الطاقة الإنتاجية بساعات عمل الآلة أو العامل مثلا ،ويمكن أن تكون الموازنة العينية قصيرة
- **موازنات مالية (نقدية)** :في الواقع هي الترجمة المالية للموازنة العينية ،أي أنها الموازنة العينية بعد تحويل قيمتها العينية إلى قيم نقدية ،وبالتالي وحدة القياس في الموازنة المالية هي وحدة النقود.

ويمكن القول أن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي ،نظرا لاعتمادها على المعلومات المشتقة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

### ج)التقسيم حسب درجة التفاصيل التي تشتمل عليها الميزانية:

وفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات التقديرية الى<sup>6</sup>:

- **موازنة المسؤولية** :إن المؤسسة تتكون من عدة أقسام وورشات ،على رأس كل منها يوجد مسؤول ،وكل قسم أو ورشة يكون له موازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة ،وعليه فإن موازنة المسؤولية : هي أداة المسؤول الذي هو على رأس ذلك القسم ،وكذا الإجراءات المصححة الواجب القيام بها.

<sup>5</sup>محمد سامي راضي ،المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية- مصر

2001، ص 36 ،37، 38

<sup>6</sup>محمد سامي راضي ،مرجع سابق ،ص 39- 40

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

- موازنة البرامج : هذا الصنف من الموازنة يحدد ما تنوي المؤسسة القيام به من خطط رئيسية ، وأساس موازنات البرامج وهو نشاط معين أو عملية محددة تنوي المؤسسة القيام بها ، كإجراء آلة جديدة أو إنتاج منتج جديد .

ودور موازنة البرامج هو إضفاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ فهي تزود الإدارة بالمعلومات .

(د) معيار طبيعة الأعمال التي تعطيها الموازنات التقديرية : "من حيث طبيعة المجال "

تنقسم الموازنات التقديرية وفق طبيعة الأعمال التي تعطيها إلى :

### 1- الموازنات التشغيلية : "موازنات الاستغلال"

هي التي تعطي النشاطات العادية للمؤسسة "بيع ، شراء ، إنتاج " بهدف الاستغلال الأمثل للموارد والرقابة على الأنشطة ، حيث يمكن أن تكون ضمن فترة زمنية قصيرة نهائية أو مستمرة .

وتنقسم موازنات الاستغلال إلى الأقسام التالية :

(أ) - الموازنات التقديرية للمبيعات :

إن أول ما يقوم به المسؤول عن إعداد الموازنات هو إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة والتنبؤ بالمبيعات ، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات وتتم عملية التقديرية وفقا للمراحل التالية :

- ✓ تحديد هدف من التقدير .
- ✓ اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة .
- ✓ معرفة عوامل التي تؤثر على المبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها .
- ✓ جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلًا علميًا واستخلاص النتائج .

وتعتبر الموازنات التقديرية للمبيعات القاعدة التي تبنى عليها باقي الموازنات وتعد المصدر الرئيسي للمقبوضات النقدية والمورد الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في تمويل خطط المؤسسة ، وهي أول موازنات يقوم بها المسؤول عند إعداد الموازنة ، ونجاح نظام الموازنة التخطيطية يتوقف إلى حد ما على الدقة في

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

التنبؤ بالمبيعات ، لذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع أساليب علمية ، وتظهر أهميتها من خلال إرتباطها الوثيق بباقي الموازنات في المؤسسة وهي تبين أهداف الإستراتيجية للمؤسسة .<sup>7</sup>

### ب) الموازنات التقديرية لإنتاج :

بإعداد موازنات المبيعات فإنه يمكن إعداد موازنات الإنتاج و موازنات الإنتاج تحدد عدد الوحدات الواجب إنتاجها من كل سلعة ، ولأجل تلبية طلب المبيعات تعمل المنظمة على وجود مستمر وتوافر للبضائع تامة الصنع المعدة للبيع ، ويجب أن تحاول دورة المصنع تخطيط الإنتاج لضمان توافر الكميات المطلوبة .

ويتم في هذه الموازنات تحديد حجم الإنتاج الخاص فترة الاستغلال والملاحظ هو وجود علاقة مباشرة بين موازنات المبيعات وموازنات الإنتاج ، فبالرغم من أن هناك عدة عوامل تؤثر على كمية الإنتاج مثل الطاقة الإنتاجية المتاحة ، فإن كمية الإنتاج تتحد بشكل أكبر من خلال الموازنات المبيعات .<sup>8</sup>

تهدف الموازنات التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنات ، ويقوم بها " مكتب الدراسات مصلحة المستخدمين " وذلك بعد إجراء بحوث السوق في الأسواق الحالية والمستهدفة ، ويتم إعداد الموازنات التقديرية للإنتاج بناء على ما يلي :

- ✓ تحديد موازنات المبيعات التي تعتر الأساس في تحديد خطة الإنتاج حيث يراعي في تحديد الإنتاج التنسيق بين الأنشطة شكل يضمن تدفق الإنتاج بمعدل ينسجم و احتياجات السوق من المنتج .
- ✓ تحديد سياسة المخزون التي تؤثر شكل مباشر على حجم الإنتاج اللازم لمواجهة المبيعات .

### ج) \_ موازنة المشتريات :

تتطلب عملية الإنتاج مواد أولية يتم استخدامها في نشاطها ، ولهذا فإن عملية الانتقال من برنامج الإنتاج إلى برنامج التمويل يتطلب استخدام المعطيات التقنية المتعلقة بتركيبة المنتجات ، فكل منتج يجب أن تتم معرفة قائمة المواد اللازمة والقطع الداخلة في إنتاجه وتحديد كمياتها ، لذا يمكن اعتبار برنامج الإنتاج مصدرا يعتمد عليه في معرفة كمية المواد الواجب شراؤها .

### 2 - الموازنات الرأسمالية :

<sup>7</sup> احمد عبد السلام بن حديد ، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ،مذكرة ماستر ، قسم علوم التسيير ،تخصص التدقيق ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013 ، 2014، ص 22.

<sup>8</sup> ربيع بوصبع العياش ، محاضرات مقياس التسيير المالي ، الدار الجامعية ، تخصص تسيير ومحاسبة ، 2013، ص 20 ، 25.

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

وتدعى كذلك بموازنات الاستثمار لأنها تختص بتخطيط الإنفاق الاستثماري للمؤسسة، وتهتم بوضع برنامج للاستثمار وطريقة تمويله والرقابة على تنفيذه طبقا للخطة الموضوعة .

هناك عدة أنواع من مراكز المسؤولية ، ومن بينها الاستثمارات التي تهتم بتحقيق أحسن استغلال للأموال المستثمرة فيها على المدى الطويل وتحقيق أكبر عائد ممكن ، وتهدف موازنات الاستثمارات إلى تحقيق استثمارات لتحسين أداء المؤسسة وتطوير نشاطاتها .

وتتضمن موازنات الاستثمار : العائدات والتدفقات النقدية المتوقع أن يحققها المشروع الاستثماري ، كما تظهر في هذه الموازنات جميع أنواع المصاريف التي يتحملها المشروع كتكاليف الاستغلال و الإهلاكات والتغيرات الحاصلة في احتياجات رأس المال العامل ، كل هذه البيانات تظهر بالتفصيل على مدى السنوات التي يتم فيها الاستثمار .

وتستعمل المؤسسات عدة طرق من أجل وضع الخطط الاستثمارية وتقييم مدى نجاح هذه المشاريع الاستثمارية ، ويوجد من بين هذه الطرق مايلي :

- معدل العائد على الاستثمار ROI
- القيمة الحالية الصافية VNA
- معدل العائد الداخلي TIR

كما تهدف لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة وكيفية تخصص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اعتمادها.

### 3 - الموازنات النقدية :

تعتبر أداة للتخطيط ومراقبة الخزينة ، وتهدف إلى ضمان توفر السيولة المناسبة للوفاء بالتزاماتها وإدارة مواردها بصورة صحيحة ، و يعبر عنها بوحدات نقدية تستعمل لغرض تقييم الموازنات في الأعمال النهائية من جهة أخرى ، تمثل برنامج التحصيلات و المدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج عن الموازنات المالية .

وعليه فالموازنات النقدية تمثل أداة هامة في يد المدير المالي، وكونها تظهر حاجة المؤسسة إلى السيولة شهريا، أسبوعيا، وأحيانا يوميا، وهذا يعني أن الموازنات يمكن من توقيت الحصول على الأموال المطلوبة.

( ذ ) - أنواع الموازنات التقديرية من حيث مستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنات على أساسه

يمكن تمييز بين نوعين من الموازنات طبقا لمستويات النشاط الذي يتم إعدادها على أساسه وهي :

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

1) الموازنات الثابتة : يتم إعداد الموازنات الثابتة لمستوى نشاط معين ، يتم التعبير عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات وإنتاج واحد مستهدف ، أي تعد لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة ، وترتكز عند إعدادها على فرضية واحدة لمستوى النشاط .

وهي موازنات يجرى العمل بها عادة في ظل الظروف المستقرة الروتينية

2) الموازنات المرنة : وتعد على أساس مجموعة مستويات النشاط أي أحجام مختلفة من الإنتاج والمبيعات يتم تحديدها طبقا لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنات ، فالموازنات المرنة تعد على أساس مجموعة متعددة من الأسعار ومستويات مختلفة من النشاط لتفادي أخطار التي تنجم عن عدم اليقين .

يتم فيها تحديد مستويات للنشاط وهي موازنة يجرى العمل بها عادة عند وجود صعوبات في التقدير بدقة أو عند توقع تغيرات في الظروف خلال فترة موازنات .

### الفرع الثاني : مبادئ وإجراءات إعداد الموازنة التقديرية

#### أولا : مبادئ إعداد الموازنة التقديرية

تعتمد عملية إعداد الموازنة التقديرية على أسس ومبادئ عملية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، ونذكر أهم هذه المبادئ وهي :

1- مبدأ الشمولية : وفقا لهذا المبدأ ينبغي أن توضع خطط عامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ويجب أن تعد الموازنات للتخطيط بشكل يشمل كافة أوجه النشاط بالمؤسسة ، فالموازنة لا يجب أن تقتصر على نشاط معين ، بل تشمل تلخيص لأهداف مختلف أنشطة المؤسسة كالمبيعات ، الإنتاج والتحويل<sup>9</sup>

2- مبدأ المشاركة : يقتضي هذا المبدأ بضرورة مراعاة الجوانب السلوكية للموازنات ، وتكمن أهميته في أن الموازنات المفروضة لا يتم تحقيقها غالبا بالكفاءة الموجودة ، وتتمثل المشاركة في مقدار تأثير الفرد على الموازنة النهائية التي يشارك في وضعها<sup>10</sup>

3- مبدأ اعتبار الموازنة مقياس للأداء : يمثل هذا المبدأ لب وجوه الوظيفة الرقابية ، وهو أمر ضروري لإنجازها بنجاح وفعالية ، وهو أحد أهم الأساليب التي تحقق أهداف الموازنة الرقابية<sup>11</sup>

<sup>9</sup> زينات محمد محرم ومحمد محمود البابلي ، المحاسبة الادارية ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، الاسكندرية - مصر ، 2001 ، ص

<sup>10</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف ، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2006 ، ص 222

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

4- مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية: إن تحقيق فعالية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، يتطلب الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية من خلال<sup>12</sup>:

\*تجميع وتحليل النتائج الفعلية حسب مراكز المسؤولية

\*إعداد وتقديم تقارير رقابية تبين الانحرافات بين النتائج الفعلية وتقديرات الموازنة

5- مبدأ التعبير المالي: الموازنات تغطي كافة أوجه النشاط داخل المؤسسة، سواء إنتاج أو عمالة أو مبيعات وغيرها من الموازنات الفرعية<sup>13</sup>

### ثانيا : إجراءات إعداد الموازنة التقديرية

لفرض ونجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع بعض الإجراءات الضرورية التي تشغل على :

1- تكوين لجنة :مسئوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الموازنة التقديرية، تضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة وفي العادة يكون مدير المبيعات، ومدير الإنتاج، ومدير الحسابات (المراقب المالي) أعضاء فيها<sup>14</sup>

2- تحديد فترة الموازنة التقديرية:وتختص بفترة محددة في المستقبل،يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية

3- تحديد السياسة العامة للمؤسسة:تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة،وتحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.

4- إعداد التقديرات :ويتم بإحدى الطريقتين:

• التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية،ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية.

<sup>11</sup>ناصر نورالدين عبد اللطيف،مرجع سابق،ص 223،

<sup>12</sup>زينات محمد محرم ومحمد محمود بابلي،مرجع سابق،ص 200

<sup>13</sup>محمد سامي راضي،مرجع سابق،ص 46

<sup>14</sup>خالص صالح،تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2006،ص

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

• **التنبؤ الداخلي:** يعتمد على تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيها ،يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.

(5)- **التنسيق بين مختلف المستويات:** بعد إعداد التقديرات اللازمة ،يتم تسليمها الى المدير العام للمصادقة عليها وتعديلها ،في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية

(6)- **المصادقة النهائية:** بعد إجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك ،يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة عليها<sup>15</sup>

(7)- **تنفيذ الموازنات التقديرية:** يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله الى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ،ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كافة الموازنة الجزئية

(8)- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** البحث عن أسباب وقوع الانحرافات ،ومن ثم إعداد تقارير المتابعة<sup>16</sup>

ويمكن إضافة هذه الإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنة التقديرية ،الإشارة إلى مراحل إعداد الموازنة التقديرية بشكل التوضيحي التالي:

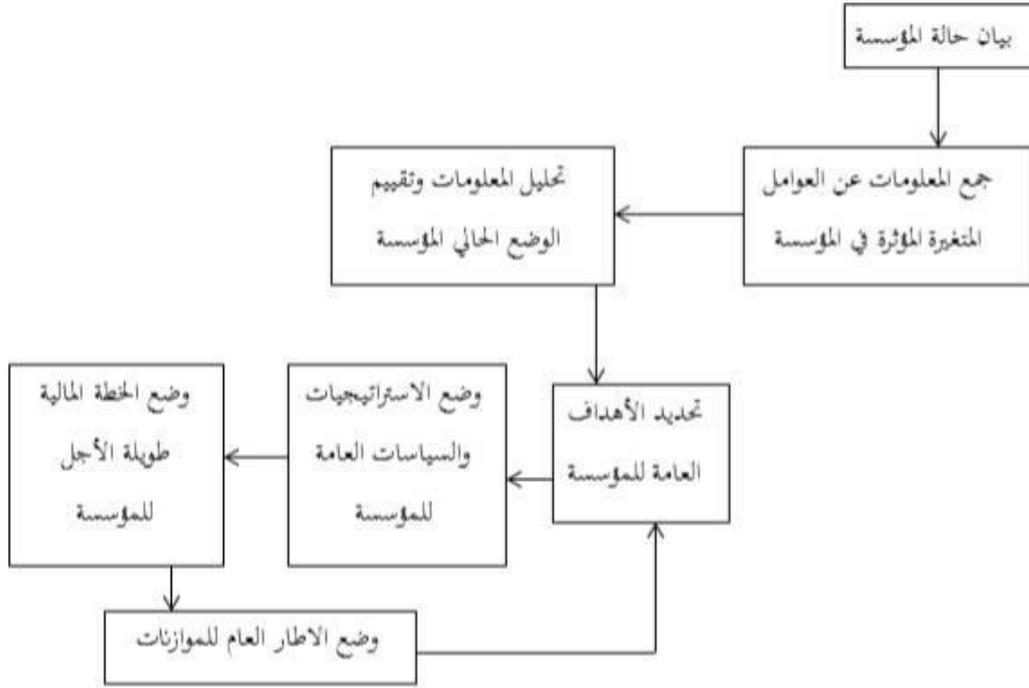
**المرحلة الأولى: التحضير لإعداد الميزانيات**

<sup>15</sup> خالص صالح ،مرجع سابق ،ص 25

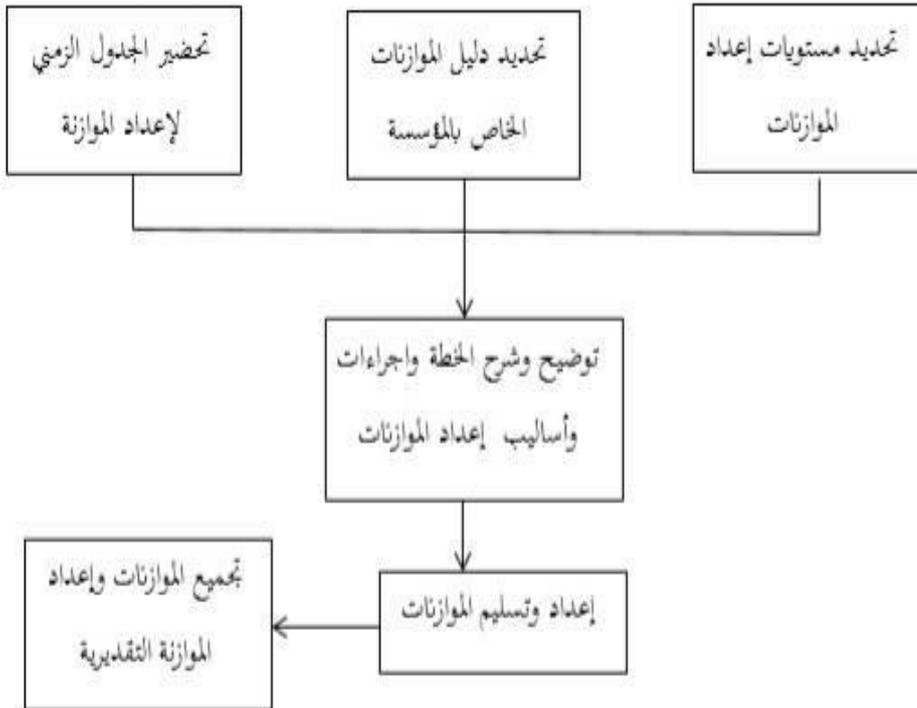
<sup>16</sup> خالص صالح ،مرجع سابق ،ص 27

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

الشكل رقم 1 : مراحل إعداد الموازنة التقديرية:



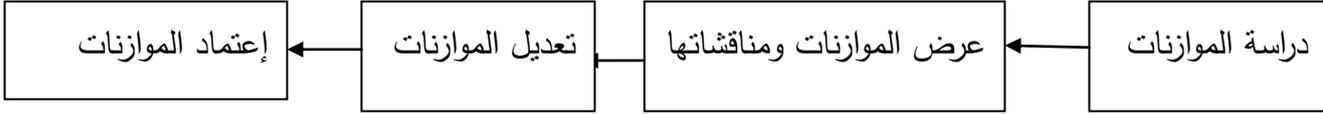
المرحلة الثانية: الشكل رقم 2 التالي يوضح عملية إعداد الموازنات



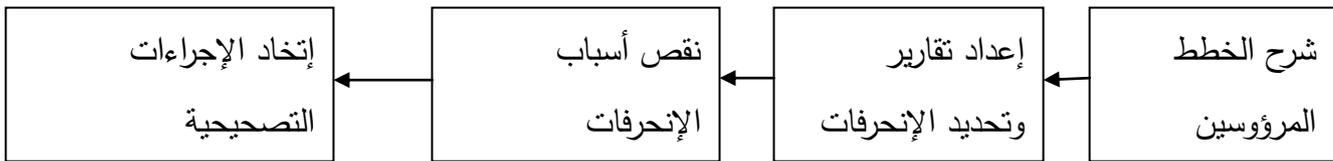
## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

المرحلة الثالثة: الشكل رقم 3 التالي يوضح اعتماد الموازنات واستخدامها كأداة للرقابة ومتابعة تطبيق المخطط

### 1- اعتماد الموازنات



### 2- استخدام الموازنات كأداة للرقابة و متابعة تطبيق الخطط



المصدر : محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي ،المدخل الحديث في إعداد الموازنات ،الدار الجامعية ،الأردن ،2006 ،ص 48

### المطلب الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

في هذا المطلب سنتحدث عن ماهية عملية اتخاذ القرار ،وذلك في ثلاث فروع ،الأول نعالج فيه مفهوم وخصائص صنع القرار ،والثاني أنواع ومراحل صنع القرار ،والقرار الثالث نتطرق لدور الموازنة التقديرية في صنع القرار .

#### الفرع الأول: مفهوم وخصائص صنع القرار

##### أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

-يجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق إليهما ،وهما اتخاذ القرار وصناعته ،وتعتبر عملية اتخاذ القرار جزء أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملي صنع القرار ،فالمؤسسات تقوم أثناء القيام بنشاطاتها باتخاذ قرارات مختلفة لسير عملها ،وقد عرف كل من "فايز الزغي ومحمد عبيدات" القرار على أنه : «عملية الاختيار بين البدائل»<sup>17</sup>

<sup>17</sup>فايزالزغي ومحمد عبيدات ،سياسات الادارة الحديثة ،دار المستقبل للنشر ،عمان- الاردن ،1997 ،ص 87

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

-وعرفها "محمد حافظ حجازي" على أنه :«عملية اختبار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة على ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والمواد المتاحة»<sup>18</sup>

-مما سبق يمكن أن نستنتج أن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة وذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل بهدف التوصل إلى قرار ما و حل مشكلة معينة

### ثانيا: خصائص صنع القرار

من بين الخصائص التي تميز عملية اتخاذ القرارات نجد<sup>19</sup> :

- تعتبر عملية صعبة خاصة في المؤسسة المنافسة نتيجة تعقيد البيئة الخارجية
- تتصف بالاستمرارية حسب طبيعة الأهداف المتعلقة بهذا القرار
- قد تتعلق بجملة من النشاطات المترابطة ببعضها البعض لتحقيق هدف معين
- تتميز بالمشاركة فأحيانا بعض القرارات تحتاج إلى آراء جميع المسؤولين
- تعتبر عملية شاملة لكافة الأنشطة والوظائف بالمؤسسة
- تتصف بالواقعية، حيث أنها تقبل الوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأدنى
- عملية اتخاذ القرار هي عامة، وهذا يعني أنها تشمل معظم المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وشاملة

كما نجد خصائص أخرى مميزة تتمثل في مايلي<sup>20</sup>:

- القابلية للترشيد: أي أن عملية اتخاذ القرار تقوم على افتراض بأنه ليس من الإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد الرشد
- التأثير بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وذلك نظرا لكون هذه العملية تتأثر بالعوامل السيكولوجية التابعة من متخذ القرار أو المتأثرين به، كما أنها تتأثر بالعوامل الاجتماعية النابعة من بيئته سواء أكانت العوامل داخلية أو خارجية.

<sup>18</sup> محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، المكتبة العالمية، مصر، 2000، ص 105

<sup>19</sup> خالص صالح، مرجع سابق، ص 38

<sup>20</sup> صبرينة عزالدين، أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الاردنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير -قسم ادارة

اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الاردن، 2002، ص 10-11

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

- الامتداد في الماضي والمستقبل: إن القرار لا يتخذ عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها ،بل هو امتداد واستمرار لها ،كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل ،من حيث كون آثار القرار تمتد إلى المستقبل
- الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة: إن التنوع الكثير للمشكلات التي تواجه المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة اشتراك كافة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحلول تلك المشكلات ،لا سيما أن كثيرا من القرارات الإدارية لها أبعاد متعددة تنظيمية ،إنسانية ،قانونية ... الخ
- العمومية والشمول: أساس اتخاذ القرارات هي عامة بالنسبة لجميع المؤسسات سواء تعلق القرار بالتكنولوجيا أو الخدمات ،كما أنها تتصف بالشمولية .

### الفرع الثاني: أنواع ومراحل صنع القرار

#### أولا: أنواع القرار

يوجد العديد من التصنيفات التي توصل إليها علماء الإدارة والتي تتمثل في التصنيفات التالية:

1) تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة: ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار الى الأنواع التالية:

-قرارات تتعلق بالعنصر البشري: تتضمن قرارات التي تتناول مصادر الحصول على الوظيفة وطرق الاختيار والتعيين وأسس دفع الأجور

-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها

-قرارات تتعلق بالإنتاج: مثل القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها

-قرارات تتعلق بالتسويق: قرارات خاصة بنوعية السلعة

-قرارات تتعلق بالتمويل: مثل قرارات طرق التمويل

2) تصنيف القرارات وفقا لأهميتها: وقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

-القرارات الإستراتيجية: هي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم، وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة

-القرارات التكتيكية: وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام ،وغالبا ما تهدف الى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

-**القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه ، والنشاط الجاري في المؤسسة ، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان ، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها ، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها ، كما أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار

(3) **تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:** قسم كونتز وزملائه القرارات إلى نوعين هما: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة

(4) **تصنيف القرارات وفق النمط القيادي لمتخذها:** ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى:

- القرارات الانفرادية

- القرارات الديمقراطية

**ثانياً: مراحل صنع القرار**

تمر عملية اتخاذ القرار بخطوات معينة، وقد اختلف كتاب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات والمراحل، وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات اتخاذ القرار الإداري، وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة، ويمكن وضع المراحل التالية كخلاصة لجميع التصنيفات المختلفة وهي كالتالي<sup>21</sup>:

(1) **المرحلة التحضيرية:** وتتألف هذه المرحلة من مجموعة من العمليات المرتبة زمنياً، وهي كالتالي:

- إدراك المشكل: تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها، أي وجود تقارب بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي

- تحديد الأهداف: إن حل المشكلات يتطلب أن يقوم المدير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتفسير الحالة القائمة أو تفسير الحالة المرغوب في تحقيقها، أي يجب علينا تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها

- فهم المشكل واكتشاف طبيعتها وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى غالباً ما تكون المشكلات الإدارية في شكل مايلي: مشاكل روتينية ، مشاكل حيوية ، مشاكل طارئة

(2) **المرحلة التطورية:** تتألف هذه المرحلة من خطوتين هما:

<sup>21</sup>كاسر نصر منصور ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2006

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

-تحديد البدائل: وهي الحلول أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة ،وعلى الرجل الإداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب آخرين

-تحقيق البدائل: وهذا ما يتطلب دراسة وافية لكل بديل ،وتتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل ،وبذلك يقوم الرجل الإداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض

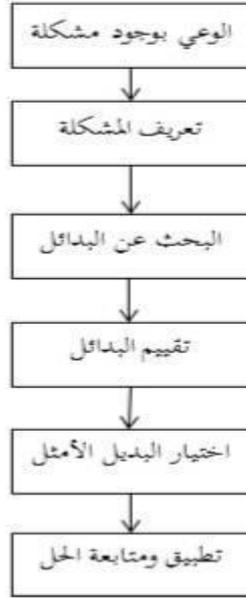
### 3) المرحلة النهائية: وتتألف ممايلي:

- **الاختيار:** يقع الاختيار على البديل المناسب من وجهة نظر الرجل الإداري ،وذلك بعد القيام بالخطوات السابقة والاسترشاد بمايلي:
- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك
- اختيار البدائل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد
- واقعية البديل
- اختيار البديل الذي ينتج عنه أقل ما يمكن من ردود الأفعال لدى المنفذين
- **تنفيذ القرار:** وتعد هذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة ،وهذا يتطلب دورا مهما من الرجل الاداري (المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين
- **المتابعة والملاحظة والمراقبة:** وهذه الخطوة تتطلب من المدير متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسية المنفذين ،وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ ،وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية ،وبذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ،ويستخلص العبر لتطوير الحلول في المستقبل.

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

الشكل التالي يبين أهم خطوات اتخاذ القرار<sup>22</sup>

الشكل رقم 4 يوضح خطوات العمل



المصدر: أحمد ماهر (إدارة المبادئ ذو المهارات)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 131

### الفرع الثالث: دور الموازنة التقديرية في صنع القرار

نظرا لأهمية الموازنات التقديرية في المؤسسة فهي تسعى إلى إيجاد سبل تحقيق الكفاءة والفعالية، ويتمثل الدور الذي تؤديه الموازنات التقديرية في ترشيد قرارات الإدارة لتحقيق أهدافها، وكذا زيادة فعالية الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، من خلال الدور التنسيقي الذي تؤديه الموازنات التقديرية لتحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف في المؤسسة، ولضمان نجاح هذا الدور، يجب اشتراك كافة العاملين في عمليات الإعداد للموازنات، وكذلك يتمثل دور الموازنات التقديرية في صناعة وترشيد القرارات في الأخذ بعين الاعتبار النتائج الفعلية المحققة من جراء تطبيق نظام الموازنات التقديرية، وذلك من خلال تحليلها للاستفادة منها في تحسين السياسات والخطط وزيادة فاعلية الوظائف والأنشطة<sup>23</sup>

ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها الموازنة التقديرية هي عملية الرقابة، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة أو المسطرة والرقابة عليها باستعمال الموازنات

كما أن الموازنة التقديرية تسمح للمؤسسة بالسيطرة على تكاليفها وتحقيق أهدافها

<sup>22</sup> أحمد ماهر، إدارة المبادئ ذو المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 131

<sup>23</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 116

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتجلى أيضا دور الموازنة التقديرية في العمل على تحقيق التنسيق بين مختلف أهداف وأنشطة المؤسسة، فهي تعتبر من أهم أدوات الإدارة الحديثة، وذلك نظرا لتأثيرها في تغيير سلوك الإدارة، وفي طريقة تفكيرها. وكذا توسيع آفاقها التخطيطية، فهو يجنب الإدارة من الوقوع في النقائص والمشاكل أو توقعها قبل حدوثها، كما يمنحها الوقت الكافي للاستعداد لمواجهة وتفادي هذه المشاكل في المستقبل.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة

في هذا المبحث سنتطرق إلى الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع الموازنات التقديرية، حيث نجد العديد من هذه الدراسات. لكننا سنركز على بعضها فقط، من خلال ذكر دراسات أجنبية ودراسات وطنية، وذكر أوجه التشابه وأوجه الاختلاف مع بحثنا هذا .

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة

في هذا المطلب سنتطرق إلى الدراسات الأجنبية والوطنية التي عالجت هذا الموضوع:

**الفرع الأول: الدراسات الأجنبية** هناك العديد من الدراسات الأجنبية وبالتحديد الدراسات العربية التي تناولت موضوع الميزانية التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار، وكذا دور الموازنة التقديرية

في عملية التخطيط والرقابة باعتبارهما من أهم القرارات المتخذة من الإدارة. وسنذكر بعض هذه الدراسات:

(1) **دراسة العيداني (1989م):** بعنوان "الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية" دراسة نظرية وتطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الورقية، معمل ورق البصرة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة الموازنة التقديرية في أداء وظيفة الرقابة وتقييم الأداء وقد توصلت هذه الدراسة الى أن هناك عدم كفاية في نظام تقارير الأداء المطبقة في تلك المنشأة، كما أن هذه التقارير تقتصر على مقارنة الأرقام المخططة بالأرقام الفعلية دون تحديد الانحرافات وتحليلها حسب مسبباتها مما يجعل الموازنة التقديرية غير صالحة للاستخدام في عملية الرقابة

(2) **دراسة الزغبى (2004م):** "الدراسة بعنوان دور الموازنات التقديرية في تخطيط ورقابة أداء المجالس البلدية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الموازنات التقديرية في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الاردن في تخطيط أنشطتها، وكذلك تقييم فاعلية الموازنات في المحافظة على موارد وممتلكات البلدية في الاردن

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

وقد بينت هذه الدراسة أن المجالس البلدية في الأردن غير قادرة على ترشيد الإنفاق على نحو يكفل معها تحقيق أهداف الموازنة، وكذلك بينت أن دور الموازنة التقديرية في تخطيط الأنشطة البلدية والرقابة عليها يكاد يكون معدوماً.

(3) دراسة العلاوين (2000م): بعنوان "تقييم نظم الموازنات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية:"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية نظم الموازنات التقديرية المطبقة في الشركات الصناعية الأردنية في تحقيق هدف الرقابة وتقييم الأداء .

وقد بينت هذه الدراسة أن غالبية الموازنات التقديرية المطبقة في هذه الشركات إما غير ملائمة أو تتلاءم نسبياً مع ظروف الشركة، وأن غالبية هذه الشركات لا تتوفر فيها مقومات نجاح نظام الموازنات التقديرية

### الفرع الثاني: الدراسات الوطنية

نجد أن هناك العديد من الدراسات الوطنية التي عوينة بهذا الموضوع المهم، ولكننا سنقتصر بالذكر على دراسات وطنية وهي:

(1) دراسة مصطفى بلهاشمي: بعنوان "فعالية نظام الموازنات التقديرية كأداة في مراقبة التسيير -دراسة حالة مركب هنكل-عين تموشنت- مذكرة ماستر بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت- معهد العلوم الاقتصادية -تخصص محاسبة- سنة 2016/2015.

وقد هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية وضع الموازنات التقديرية للمؤسسة وابرار دور الموازنات التقديرية في تحسن أداء المؤسسة وكذا دورها في قياس الانحرافات

وقد بينت هذه الدراسة الأهمية الكبيرة للموازنة التقديرية لنجاح مؤسسة ككل، وكذا نجاح ادارة هذه المؤسسة في التحكم في اعداد ومراقبة الانتاج من خلال نجاحها في اعداد موازنة تقديرية فعالة ولها نتائج ايجابية.

(2) دراسة صفاء لشهب: نظام الموازنات التقديرية وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، 2006/2005.

وتهدف الى معرفة كيف ساعد نظام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

وقد بينت هذه الدراسة أن عملية تنفيذ الأعمال من طرف الأفراد في ظروف مختلفة، هذا ما يؤدي الى ظهور الانحرافات، وهو ما يجعل المؤسسة في حاجة مراقبة التسيير، ويظهر كل ذلك من خلال الموازنة التقديرية المعدة مسبقا

(3) دراسة بوغابة كوثر: دور الموازنة التقديرية في أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ليندغاز الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2012/2011.

وتهدف إشكالية هذه الدراسة الى توضيح مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين اتخاذ القرار من أجل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وقد بينت هذه الدراسة أن الموازنة التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير وبالتالي اتخاذ القرار المناسب ونظام الموازنة التقديرية يساهم بشكل فعال في عملية الرقابة والتخطيط.

### المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف

في هذا المطلب سنحاول ابراز أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا هاته.

#### الفرع الأول: أوجه التشابه

الجدول رقم (01) يبين برار أوجه التشابه بين هذه الدراسات ودراستنا هاته:

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
-عاجت موضوع الموازنة التقديرية -ركزت على دور الموازنة التقديرية في عملية صنع واتخاذ القرار بصفة عامة -ابرز أهمية الموازنة القديرية في تحقيق أهداف ونجاح أي مؤسسة -ذكر المراحل والآليات التي تقوم بها الموازنة التقديرية في عملية التسيير الفعال داخل كل مؤسسة معنية بالدراسة	-عاجت كذلك نفس الموضوع وهو الموازنة التقديرية -ركزت دراستنا كذلك على دور الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرار بصفة عامة -أبرزنا كذلك الأهمية البالغة للموازنة التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها -ذكرنا كذلك المراحل والآليات التي تمر بها اعداد الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار داخل لمؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبتين

## الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

جدول رقم (02) بين أوجه الاختلاف بين دراستنا هذه والدراسات السابقة:

الدراسات الحالية	الدراسات السابقة
- ركزت على دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار الخاص بالاستثمار بتسيير فعال لمؤسسة أنابيب غرداية	- عالجت موضوع الموازنة التقديرية بالتركيز على وظيفة التخطيط والرقابة
- دراستنا اختلفت في النتائج المتوصل اليها بحيث ركزنا على الجانب المتعلق بالاستثمار من خلال مساهمة الموازنة التقديرية فيه	- أغلب الدراسات السابقة الذكر كانت تبرز الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي وكذا التحكم في الموارد المالية
- دراستنا قدمت توصيات تتعلق بعملية دعم الموازنة التقديرية للقرار الاستثماري وتوجيهه.	- اختلفت في دراسة الحالة والتوصيات المقترحة في كل دراسة حيث ركزت على وظيفة التخطيط والرقابة

المصدر : من إعداد الطالبتين

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى دراسة حول نظام الموازنة التقديرية وعملية اتخاذ القرار ،وقد اتضح لنا أن للموازنة التقديرية دور هام في المؤسسة ،حيث تهدف إلى تنظيم وتنسيق والمساهمة بفاعلية كبيرة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

مما يجعل الاستغناء عن الموازنة التقديرية أمر سيء ،ويستدعي القيام بها تضافر كل الجهود والخبرات المختلفة لترجمة الأهداف المسطرة داخل أي مؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية  
لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
للأنابيب لولاية غرداية ALFAPIPE

### تمهيد الفصل:

إنّ الأهداف التي تسعى لها الدولة هي تحقيق التنمية الاقتصادية، ومن الوسائل المعمول بها في هذا المجال هي المؤسسات الاقتصادية نظرا للدور الكبير والفعال الذي تلعبه، ولهذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار في هذه المؤسسة والمتمثلة في: الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" ببنورة (قردياية)، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الكبرى الرائدة في هذه الولاية بشكل خاص والجنوب الجزائري الكبير بشكل عام.

ويحتوي هذا الفصل على مبحثان:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بقردياية "ALFA PIPE".**

**المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للمبيعات في مؤسسة "ALFA PIPE" ودورها في اتخاذ القرار.**

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFA PIPE" بغرداية

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلي وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على إمكانية اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وسننظر في هذا المبحث الى جوانب وحدة الأنابيب الحلزونية غرداية .

### المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية التي أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد والصلب المسماة الشركة الجزائرية للحديد والصلب SNS وقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين الفرنسييتين التيمال و سوتيبال . وتمت عملية التأميم بعد الامضاء على وثيقة تعاون لخمس سنوات 1968-1972 فولوفال VOLLOEL لغرض المساعدة في التسيير التقني . كما تم انشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الاساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

تم انشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ سنة 1974 وانطلق النشاط الفعلي للمؤسسة في 15 أفريل 1977 حيث قامت الشركة الالمانية بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها لمفاتيح المشروع كما ان المؤسسة طرأت عليها تغيرات كثيرة في هذه الفترة نوجزها فيما يلي :

- 15 نوفمبر 1983م تم إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.<sup>24</sup>

- في سنة 1986م، تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

- وفي سنة 1991م تم ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBE SPIRAL".

- وفي سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطوير والتّحسين في جودة المنتجات.

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركوداً في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهراً تساوي قيمة مادته الأولية، ممّا

<sup>24</sup> مقابلة شخصية مع مراقب التسيير بتاريخ 01 مارس 2020

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بقردياية

أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزاً من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم النقاد المبكر للعمال وتقليص في مدة العمل والعقود بقصد تسريح العمال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلّة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.  
- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلّة الأنابيب أصبحت الوحدة مؤسّسة عمومية اقتصادية تحتلّ اسم مؤسّسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليًا إداريًا تابعة لمجمع الأنابيب " GROOPE ANABIB".

وفي إطار إعادة الهيكلة تم تقسيم هذه الوحدات إلى مديريات مشكلة لمجمع الأنابيب :  
مديرية قردياية PIPE GAZ

مديرية الرغاية TUBE LONGITUDINAL وتنظم وحدتي GTR وPTS

المديرية الثالثة تنظم كل من تبسة، وهران، برج بوعريّج

- وفي 20 جانفي 2001م تحصلت مؤسّسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".

- وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة السينية أشعة X.  
- وفي 15 أوت 2006م فكّرت مؤسّسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPE GAZ" ومؤسّسة "ALFA TVS" بالحجار لزيادة رأس مالها.

- وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسّستين معاً وأصبحت تحمل اسم "PIPE GAZ". وإلى يومنا هذا لم تحدث أي تغييرات.

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسّسة و نشاطها:

#### الفرع الأول : تعريف المؤسّسة:

هي المؤسّسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ والتي تم انشاءها سنة 1974 على شكل وحدة للأنابيب الحلزونية بقردياية وكانت تابعة للمؤسّسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة وهي من أقدم المؤسّسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية " HOCH " بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعيّة بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة قردياية، تتربع على مساحة تتجاوز 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية قردياية ، بحيث تضم عدد من العمال بلغ 764 عامل.

- و في إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" ببنورة "قردياية"، ومؤسّسة " ALFA TVS" بالحجار "عقابة" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFA PIPE برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حالياً 915 عاملاً.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

### الفرع الثاني: أهمية المؤسسة:

تلعب وحدة الانابيب الحلزونية ALFA PIPE دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني والمحلي وحتى الدولي. حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية. على الصعيد المحلي:

- تساهم في تشغيل 915 عامل مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة والتشغيل يشمل جميع المستويات كرجال الامن الداخلي، السائقين، المسيرين، العمال داخل الورشات، المهندسين والاداريين. كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"

- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.

- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والزري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز ومحاور الرّش.

- أما على الصعيد الدولي:

تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الجودة العالمية الإيزو "ISO9100". وشهادة المعهد الامريكى البترولى APIGI مع احترام مواعيد تسليم الطلبات قدر الامكان، كما تسعى المؤسسة الى الحفاظ على مركزها في السوق.

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الاهداف وهذا لتغطية الاحتياج الوطني وخاصة مؤسسات سوناطراك وسونالغاز، قطاع الري والبناء ويمكن تلخيص الأهداف فيمايلي:

- المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات والحصول على المادة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كماً ونوعاً وفي الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب.
- التخفيض من ديون المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها ومنافسة مؤسسات اجنبية .
  - تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها .
  - المساهمة في التنمية الوطنية من خلال تمويل الخزينة العامة .
  - المساهمة في تنمية المنطقة والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
- الفرع الرابع: نشاط المؤسسة:

يتمثل نشاط المؤسسة الاساسي في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل السوائل الواقعة تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويًا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1625 ملم، وهذا القطر العالي يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى وطوله يتراوح طوله بين 7 امتار الى 13 متر تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائماً لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات:"سونطراك، سونالغاز، مديرية الري"، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
- بيع منتوجات الأنابيب المربعة، الطاولات الممزوجة والزوايا.
- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضغظ العالي.
- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20طن، وتستهمل مواد أولية أخرى في التغليف مستوردة من الخارج grenaille epoxy, Adhésive, Polyéthylène, حيث تعتبر هذه المواد أساسية في عملية التغليف.
- وتعمل المؤسسة بأربع خطوط إنتاجية "A.B.C. D" بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.
- مراحل الانتاج تمر بثلاث ورشات :

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "LESBOBINES" الى أنابيب حلزونية بالتلحيم وتتم العملية كما يلي :

- يتم أولا وضع الشريط الملنق من الصلب في الآلة M3 التي تقوم بفتحه.
- تهيئة التدفقات من طرف الآلة M4 حيث تستقبل الشريط من الآلة M3 ثم تقوم بتهيئة الجوانب الشريط ثم يذهب الى التلحيم .

-تقطيع الانبوب طول بين 7 متر، 13 متر ثم تنظف من التلحيم من الداخل والخارج من طرف الآلات

M17.M9.M10

## الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

- مراقبة بصرية داخل وخارج الانبوب تتم هذه المراقبة بالعين المجردة كما تستعمل الآلات اليدوية وتسلط الضوء داخل الانبوب وتدويره للتأكد من عدم وجود خلل.
  - مراقبة بالفحص الاشعاعي من طرف الآلة M23Radiographie تتم مراقبة الانبوب أولا بالأشعة X1 لملاحظة تحت البنية الكيميائية والك بتوصيل جهاز الاشعاع بشاشة مرئية
  - تجارب مقاومة الضغط من طرف منصة التجارب المائية M24الخاصة بتوازن السوائل.
  - الشحن الطرفي للأنايب من طرف الآلة M25.
  - مراقبة مستمرة بالموجات الصوتية من طرف NDT
  - مراقبة بالتخطيط الاشعاعي من طرف الآلة M29 يتم عرض الانبوب للأشعة X2ويتم التسجيل على شريط فيلم ،ويتم عرض الأنبوب على جهاز الاضاءة حيث تتم المراقبة لكامل الانبوب .
  - الورشة الثانية:خاصة بالتغليف الخارجي حسب استعمال كل أنبوب:
    - أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط .
    - أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.
    - أنابيب المياه تظلى من الداخل ضدّ الصدأ.
  - قبل التغليف يجب تنظيف الأنبوب ثم تجفيفه التغليف يكون على طبقة او طبقتين حسب طلب الزبون وذلك باستعمال احدى الطرق التالية :
    - التغليف باستعمال المواد الرطبة الهيدروكربونية طبقة أو طبقتين من الطلاء.
    - التغليف البوليتيلان Polyéthylèneمن خلال شريط ملتف على الانبوب بعد تسخينه لازالة الرطوبة ثم استعمال المساحيق الحاكة خارجيا لازالة قشور الاكسيد والصدأ ووضع طبقة من البلاستيك الابيض لمنع الحرارة ثم يتم صب البوليتيلان ثم وضع طبقة من البلاستيك الاسود الواقي من الرطوبة ،وفي الاخير تتم عملية التبريد برش الماء.
  - الورشة الثالثة :التغليف الداخلي يتم بنوعين وبعد عملية التنظيف الداخلي كما يلي :
    - التغليف ب Grenailleحيث يتم وضع هذه المادة داخل الانبوب وهو في حالة تدوير بسرعة كبيرة جدا .
    - التغليف بالابوكسي Epoxyحيث يوضع الانبوب في حالة دوران وتلصق هذه المادة بواسطة جهاز للرش القائم على سطح يتحرك داخل الانبوب ويتم التجفيف بالهواء الساخن .
- المطلب الثالث: تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.**
- يهدف تشخيص البيئة الداخلية والخارجية الى تحديد نقاط القوة والفرص التي تساعد على تنمية وتطوير المؤسسة وايضا الفرص والتهديدات التي يجب على المؤسسة معالجتها وتقاديها مستقبلا.
- الفرع الأول : تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة :**

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

وتتمثل في تشخيص علاقة مؤسسة ALFA PIPE بالمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها .

### أولا :علاقة المؤسسة بالموردين :

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردين المناسبين على أساس معلومات مختلفة كالسعر، شروط الدفع، وقت التّموين، كما أنها تتعامل مع الموردين داخليون وخارجيون.

### 1-المورّدون الداخليون:

عندما تكون عملية الشراء محلية يتم التعامل مع عدد من الموردين الداخليين من أجل اقتناء المادة الأولية وبعض اللوازم الأخرى ونذكر منهم :

- مؤسسة "ALFASID"المختصة ببيع المادة الأولية مثل ملفوفات الفولاذ.

- مؤسسة "ENTPL"التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التّلميم.

- مؤسسة "NAFTAL"المختصة ببيع الزيوت والوقود.

- مؤسسة "ENGI"التي تقوم ببيع الأكسجين والأزوت.

- مؤسسة "ENAPCI"التي تقوم ببيع مواد الطلاء.

-مؤسسة RSI ومؤسسة RGC لاقتناء قطع الغيار

### 2- المورّدون الخارجيون:

وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

- مؤسسة "SGGT"الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.

- مؤسسة "CITOH"اليابانية التي تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

- مؤسسة "AGFAGEVAERT.NY"البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التّغليف(البولييثيلان).

- مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

-مؤسسة WAKALMANشركة ألمانية لاقتناء قطع الغيار .

- مؤسسة PARMARY-INDUSTRISE UKLTD شركة متعددة الجنسيات مقرها في لندن لاقتناء الفولاذ .

### ثانيا :العملاء:

العميل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90 % هي المؤسسة الوطنية سونطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونالغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة " iso9001 " جعلتها

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITUSH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BICTEL".

**ثالثا: المنافسون:**

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنابيب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي تجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهم المنافسين، أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمنافسيها في السوق.

**رابعا: علاقة المؤسسة بالمؤسسات المالية :**

**1- بالضمان الاجتماعي:** وهي دفع جميع المصاريف المتعلقة بالتأمين الاجتماعي للعمل ، والتعويضات عن حوادث العمل والمرض ومجمل الالتزامات اتجاه مصلحة الضمان الاجتماعي .

**2- البنوك:** يعتبر البنك الخارجي الجزائري BEA هو البنك الذي تتعامل معه المؤسسة وتقوم بجميع عملياتها المالية من خلاله كعملية تسديد الموردين الخارجيين ، قبض مستحقات الزبائن ، دفع أجور العمال ....

**3- شركات التأمين:** تعد شركة Saa الشركة التي تتعامل معها المؤسسة في تأمين البضائع المستوردة إما بحرا أو جوا كقطع الغيار حيث تكون نسبة التأمين البحري 0.07% نسبة التأمين الجوي 0.05 % كما تقوم بتأمين الممتلكات الأخرى ذات القيمة العالية .

**4- الحكومة:** وهي المسؤولة عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الاستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

**5- مصلحة الضرائب:** تعتبر المؤسسة المساهم الأكبر في الإيرادات الجبائية لولاية غرداية .

**الفرع الثاني: تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة :**

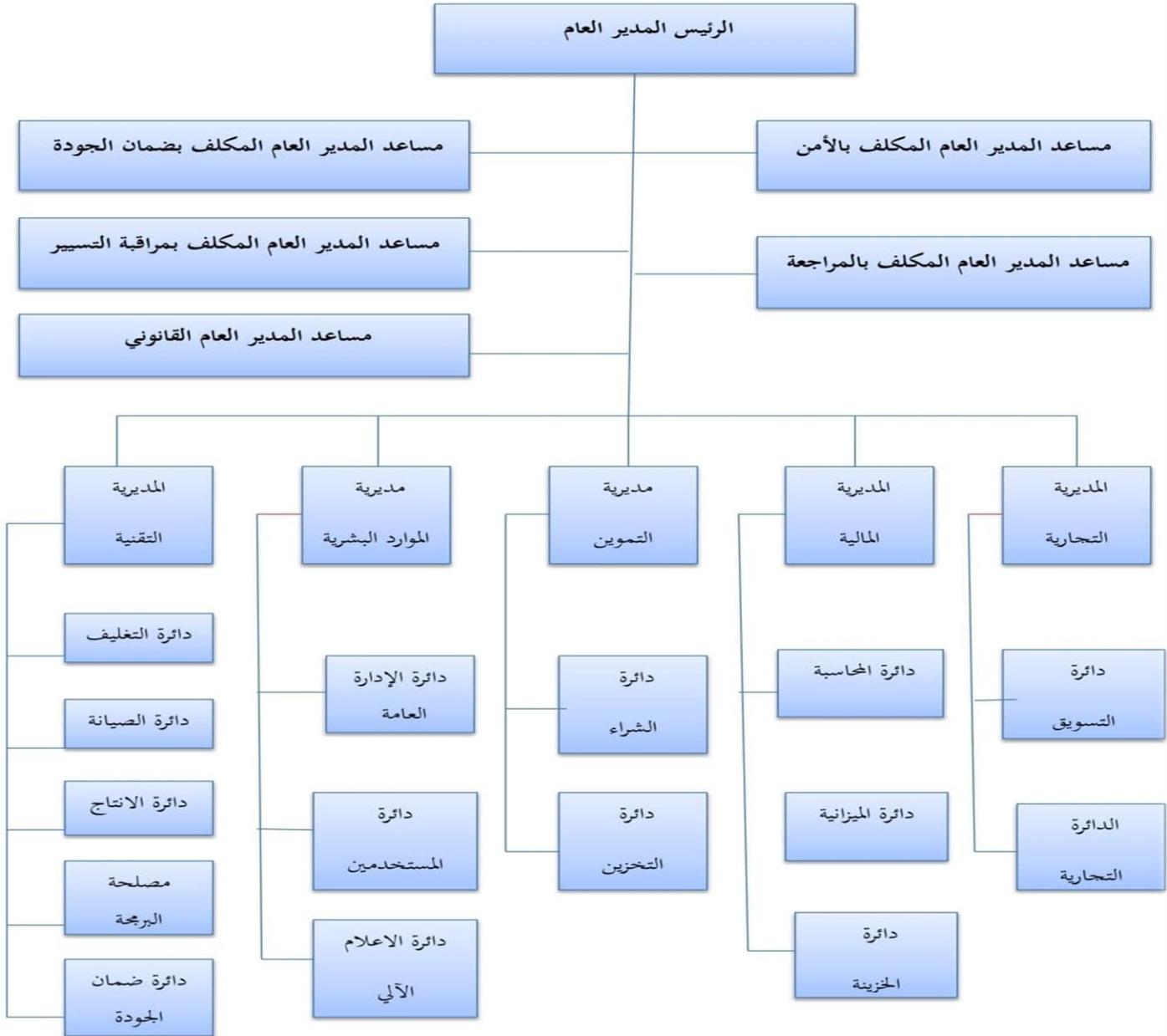
حاولنا من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الناقلة التركيز على اهم المؤشرات في نشاطها بشكل عام والمتمثلة في :

**أولا: الهيكل التنظيمي:**

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك توزيع المهام وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

الشكل رقم: [2] الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: استنادا على وثائق المؤسسة بتاريخ 02 مارس 2020

- 1- الرئيس المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، وهو المسؤول على الاستراتيجيات العامة يعمل على التنسيق بين جميع المديرية لتحقيق الاهداف العامة كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليقات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسة.
- 2-مساعد المدير العام :

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

- **مساعد المدير العام المكلف بالأمن:** وهو المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها، هو مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .
- **مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:** هو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق الأهداف واعداد الموازنات التقديرية بالتنسيق مع مختلف مراقبي التسيير في المديرية وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الاخطار التي يمكن أن تنتج عنها .
- **مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:** وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الاعمال التي تقام في المؤسسة للحفاظ على سمعتها في السوق بمراقبة مدى تطبيق المديرية للتعليمات الواجب اتباعها والحرص على أن تكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك.
- **مساعد المدير العام القانوني:** الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، والانشاءات الجديدة ،مختص بحل جميع المنازعات أو القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها .
- **مساعد المدير العام للمراجعة:**
  - 3- **المديرية:** يوجد خمس مديريات وهي على التوالي
    - **المديرية التقنية:** وتعدّ الرّكيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
    - **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعتل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الإجتماعية إتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي
  - **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقوم بإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتمييزهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

- دائرة التسيير: تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على امنهم وحقوقهم.
- دائرة الاعلام الآلي: تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الاداري للعاملين من جداول ووثائق ادارية وما شابه.
- **المديرية المالية:** تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأن عملها حساس نوعا ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتم بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريحات من رقم العمال لمعرفة الضرائب واجبة الدفع، كما تهتم بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم:
  - دائرة المحاسبة العامة: يتم على مستوى هذه الدائرة تسجيل العمليات المحاسبية (بيع و شراء) التي تقوم بها المؤسسة في اطار ممارسة نشاطها .
  - دائرة الميزانية والمراقبة: تهتم هذه الدائرة بإعداد الميزانيات التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة وتنقسم الى ثلاث مصالح: مراقبة التسيير، محاسبة المواد، مراقبة حسابات المستخدمين .
  - دائرة الخزينة: يتم على مستواها التكفل بكل ما يهم المصالح المالية وتعمل على حفظ التوازن المالي للمؤسسة.
- **المديرية التجارية:** تعتبر همزة وصل بين الشركة والزبائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، وتضم:
  - دائرة التجارة: تشرف على العمليات المتعلقة بالتجارة إذ تقوم بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة .
  - دائرة التسويق: تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ أن عملها يتمركز على عرض واشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ومن تم العمل لدراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر والمواصفات المطلوبة هذا في حالة اذا تم هذا الاخير فعلا اضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي اليه بالمواصفات النهائية .
- **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورد، فيقوم بإعداد برنامج التموين إما عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل أو عن طريق الإستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

- دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى المتمثلة في المديرية وتلك الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات
- دائرة تسيير المخزون: تسهر على التسيير الأمثل للمخزون .

### ثانيا :مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية :

تتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين العمليين و الإدارة في التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة عمليات قائمة على وضع الميزانيات وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية وقيمة، كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ومن خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أنه في مؤسسة ALFAPIPE يوجد تواصل بين مراقبة التسيير والدوائر الأخرى، نظرا لموقعها في الهيكل التنظيمي فهي في اتصال مباشر مع المدير الوحدة والتي تساهم بنسبة كبيرة في تفعيل نظام الرقابة وضبط المعلومات واستغلال الوقت مما يؤدي بنا للقول أن هذه الوظيفة متمركزة في المكان المناسب وخاصة أنها تلم بجميع المعلومات الخاصة بالوحدة وتكون على علاقة بجميع الوظائف في المؤسسة.

### 1- مهام مراقب التسيير في مؤسسة ALFAPIPE:

- ✓ المشاركة في وضع الموازنات التقديرية لأنشطة المؤسسة المختلفة؛
- ✓ توفير أو إشعار المدير بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات والأهداف المخطط لها.
- ✓ اعداد لوحة القيادة الدورية وعرضها على مدير الوحدة ومسؤولي المصالح.
- ✓ اعداد التقارير الفصلية والسنوية وتحليلها.
- ✓ تحليل الانحرافات التي تنتج عن النشاط الفعلي والتقديري كما يشرح الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وهذا عن طريق لوحة القيادة.
- ✓ الربط بين مديرية الوحدة ومختلف المصالح في المؤسسة وتسهيل وصول المعلومات الى القيادة .

### المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للمبيعات في مؤسسة الأنابيب ودورها في اتخاذ القرار.

يعتبر الهدف الأساسي من وضع نظام مراقب التسيير في المؤسسات هو مساعدة المسؤولين والمديرية العامة على التحكم والتقييم الجيد لمتابعة نشاطاتها والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب. فعند القيام بعملية التقييم لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة يتم اللجوء إلى أدوات الرقابية ومن بين هذه الأدوات نجد الموازنة التقديرية .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغدادية

يتم اعداد الموازنات التقديرية لمؤسسة ALFA PIPE على مستوى قسم مراقبة التسيير على أساس الطلبات بناء على الاتفاق المبرم بين المؤسسة الأم في العاصمة وعملاءها من الشركات الكبرى مثل سونطراك وسونغاز حيث تحصي المؤسسة الأم الطلبات لديها وتبعث الى مؤسسة ALFA PIPE غرداية ارسالية مدون عليها الكميات المطلوبة التي يتم انتاجها مع اعتبار أن الاسعار ثابتة لأنه متفق عليها .

### المطلب الاول: عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة الانابيب وحدة غرداية.

سوف نقوم في هذا المطلب بعرض الموازنات التقديرية للمبيعات التي تعدها المؤسسة الوطنية للانابيب وحدة غرداية وقد اخترنا الفترة بين 2014 الى 2018 لاجراء المقارنة والتحليل عليها، حيثتحتوي الموازنة التقديرية الخاصة بمتابعة كمية المبيعات على بيانات خاصة بالكميات المباعة من المنتجات التامة الصنع ونصف مصنعة والنفايات. والمعبر عنها بالمتر بالنسبة للمنتجات وبالطن بالنسبة للنفايات والهدف منها متابعة نسبة التحقق من مقارنةالمبيعات المقدرة بالأهداف المسطرة ،وهذا لإعطاء صورة واضحة لمسيري المؤسسة حول تطور المبيعات قصد الاسهام في اتخاذ القرارات من اجل تصحيح الانحرافات.

### الفرع الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية :

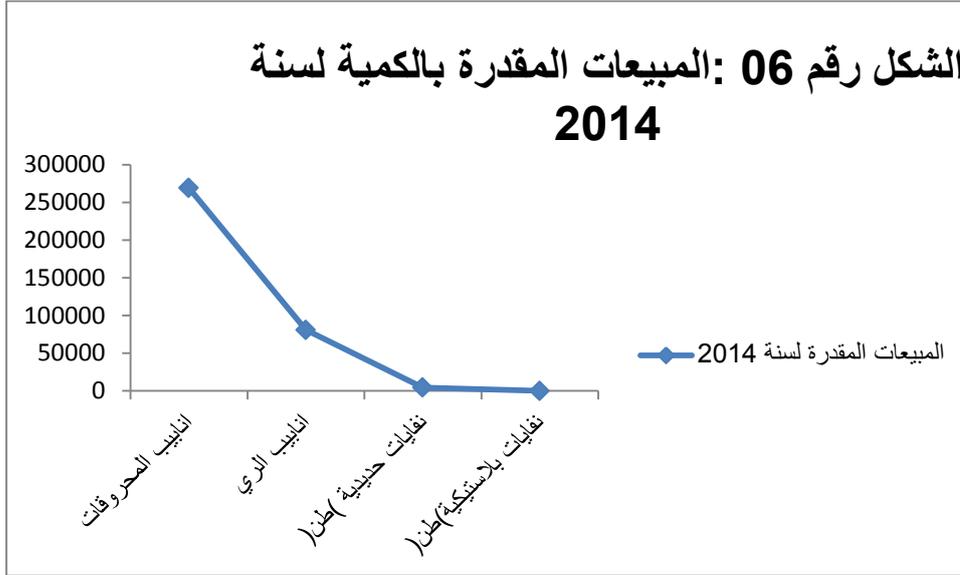
يتم اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على مستوى المديرية التجارية حيث تستند على الطلبات المقدمة من الزبائن ،هذه الطلبات التي تحصيها الشركة الأم وترسل بها الى الوحدات على حسب عدة معايير منها الموقع الجغرافي وقرب الزبون من الوحدة ، وفيما يلي نقوم بعرض الموازنة التقديرية بالكمية التي تحتوي على بيانات خاصة بالكميات المباعة من المنتجات التامة الصنع ونصف مصنعة والنفايات. والمعبرعنها بالمتر بالنسبة للمنتجات وبالطن بالنسبة للنفايات لسنوات 2014 و 2015 و 2016 و 2017 و 2018 :

### جدول رقم (03): الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنوات من 2014 إلى 2018

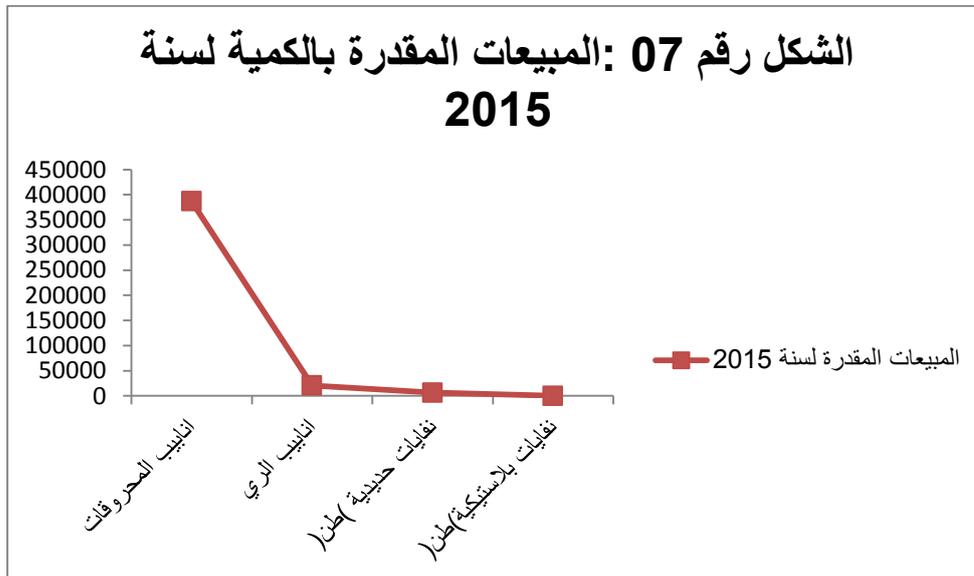
المواد (متر)	المبيعات المقدرة لسنة 2014	المبيعات المقدرة لسنة 2015	المبيعات المقدرة لسنة 2016	المبيعات المقدرة لسنة 2017	المبيعات المقدرة لسنة 2018
انابيب المحروقات	269000	387000	95852	221884	134000
انابيب الري	81000	20761	500	500	2000
نفايات حديدية (طن)	4500	6500	2420	3510	1500
نفايات بلاستيكية(طن)	170	185	110	270	150
المجموع	354670	414446	98882	226164	137650

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

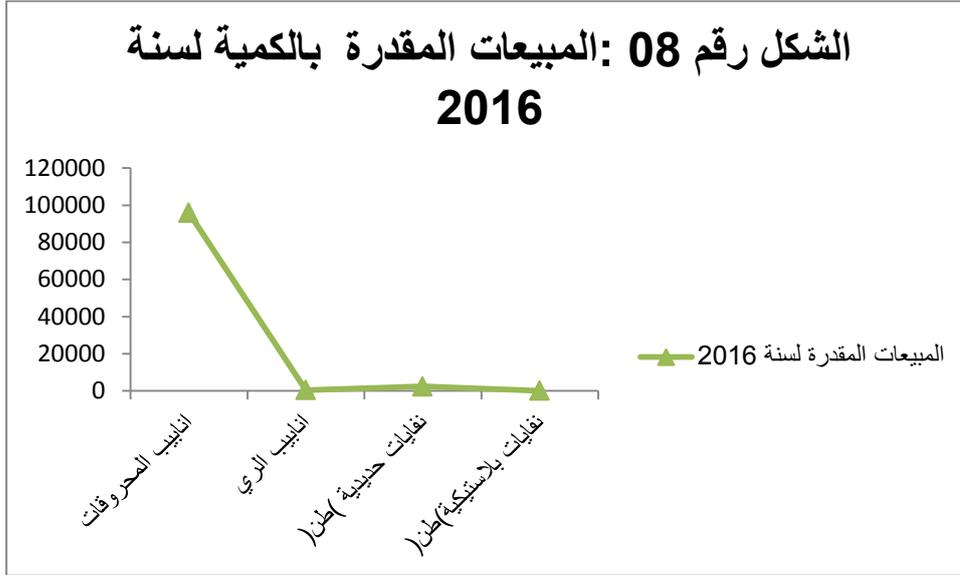


من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن كمية المبيعات المقدرة لسنة 2014 اعتمدت بصفة كبرى على أنابيب المحروقات حيث قدرت لها كمية 269000 متر ، كما نلاحظ أيضا ان أنابيب الري قدرت لها كمية 81000 متر أما النفايات الحديدية فكانت 4500 طن والنفايات البلاستيكية قدرت 170 طن .

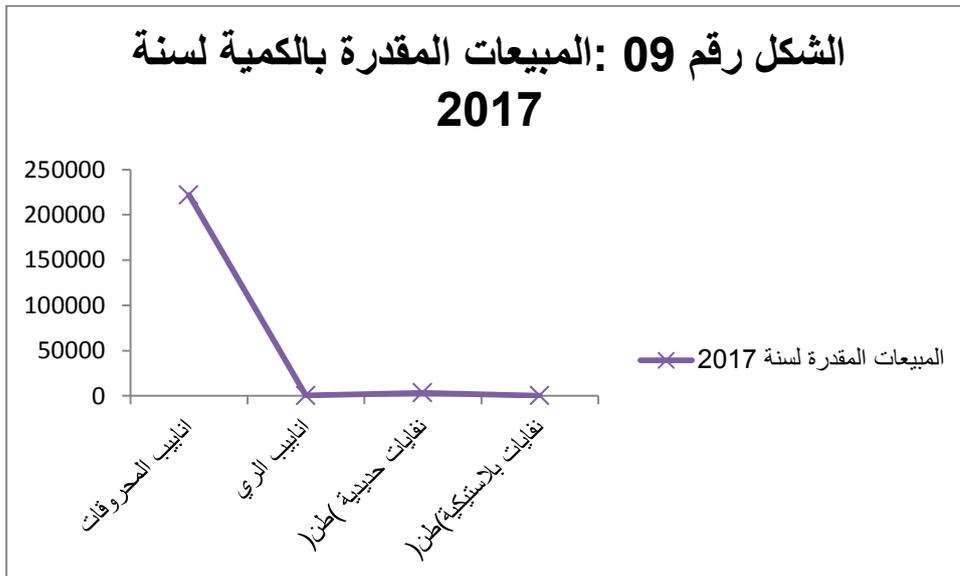


من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن كمية المبيعات المقدرة لسنة 2015 من أنابيب المحروقات بلغت 387000 متر، وأنابيب الري قدرت 20761 متر أما بالنسبة للنفايات الحديدية فخصت لها نسبة 6500 طن والنفايات البلاستيكية قيمة 185 طن.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

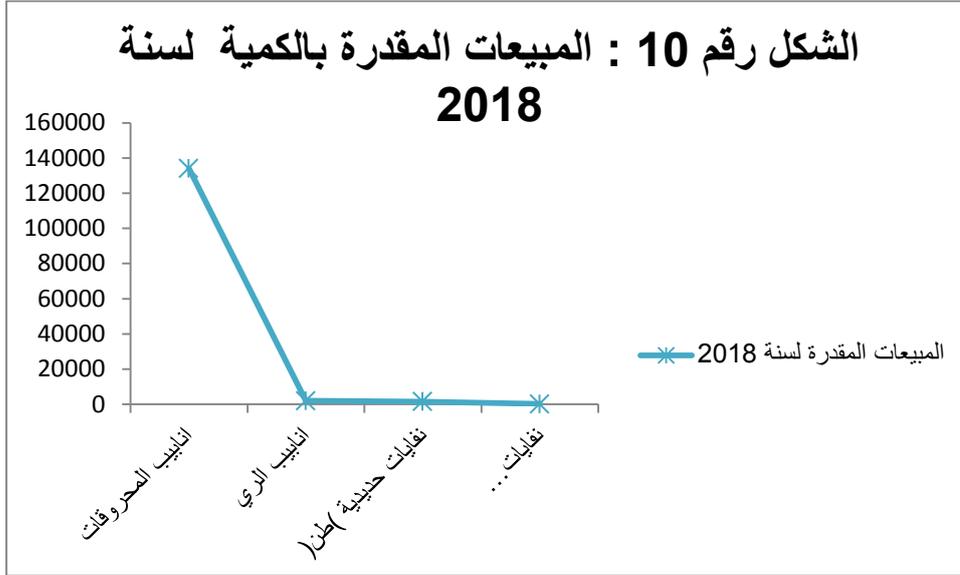


من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن كمية المبيعات لسنة 2017 من أنابيب المحروقات كانت 95852 متر، وأنابيب الري كانت بنسبة 500 متر، أما بالنسبة للنفايات الحديدية خصصت لها 2420 طن والنفايات البلاستيكية فكانت 110 طن.

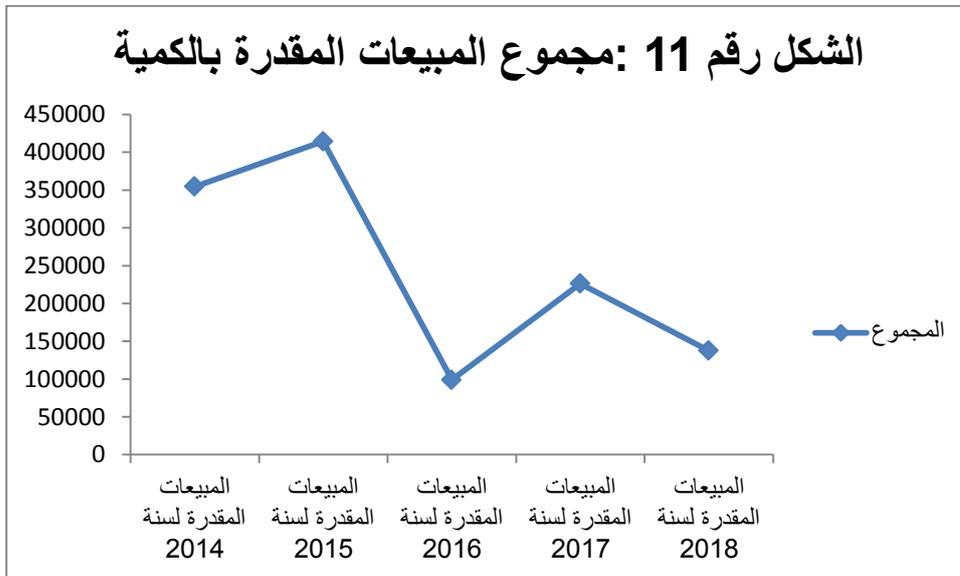


من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن كمية المبيعات المقدرة لسنة 2017 من أنابيب المحروقات كانت 221884 متر بنسبة كبرى أما أنابيب الري فخصصت لها فقط كمية 500 متر، والنفايات الحديدية قدرت بـ 3510 طن، والنفايات البلاستيكية قدرت بـ 270 طن.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية



من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن كمية المبيعات المقدرة لسنة 2018 من أنابيب المحروقات بلغت 134000 ،أما بالنسبة لأنابيب الري فقدرت ب2000 متر والنفثات الحديدية ب 1500 طن أما بالنسبة للنفثات البلاستيكية فقدرت ب150 طن.



من خلال التمثيل البياني نلاحظ اجماليكمية المبيعات المقدرة كانت سنة 2014 لترتفع الى 414446 سنة 2015 حيث حققت المؤسسة في هذه السنة أكبر كمية مبيعات، لتعاود الانخفاض سنة 2016 لتحقق ادنى نسبة وهي 98882 لتعاود الارتفاع سنة 2017 فتبلغ 226164 ولكنها تنخفض سنة 2018 لتسجل 137650.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

التفسير :

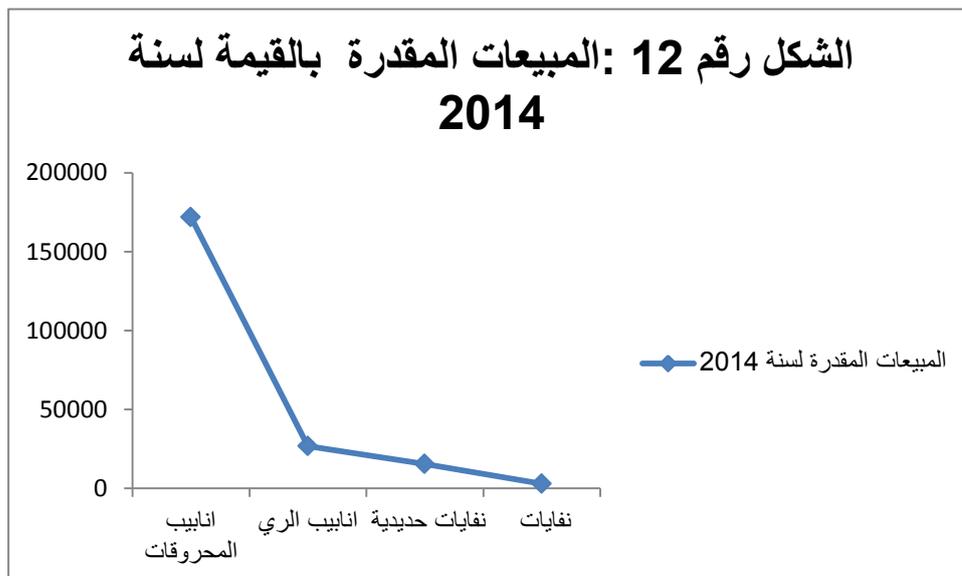
المؤسسة الوطنية لأنابيب وحدة غرداية تعد الموازنة التقديرية للمبيعات استنادا على الطلبات المقدمة من الزبائن فكلما استلمت طلبات أكثر من زبائنها من الشركات الكبرى مثل سونطراك وسونلغاز زادت من كمية المبيعات المقدره وهذا ما يفسر التغير في الكمية على مدى السنوات 5 المدروسة.

الفرع الثاني: الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنوات من 2014 الى 2018 :

جدول رقم (04): الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنوات من 2014 إلى 2018 :

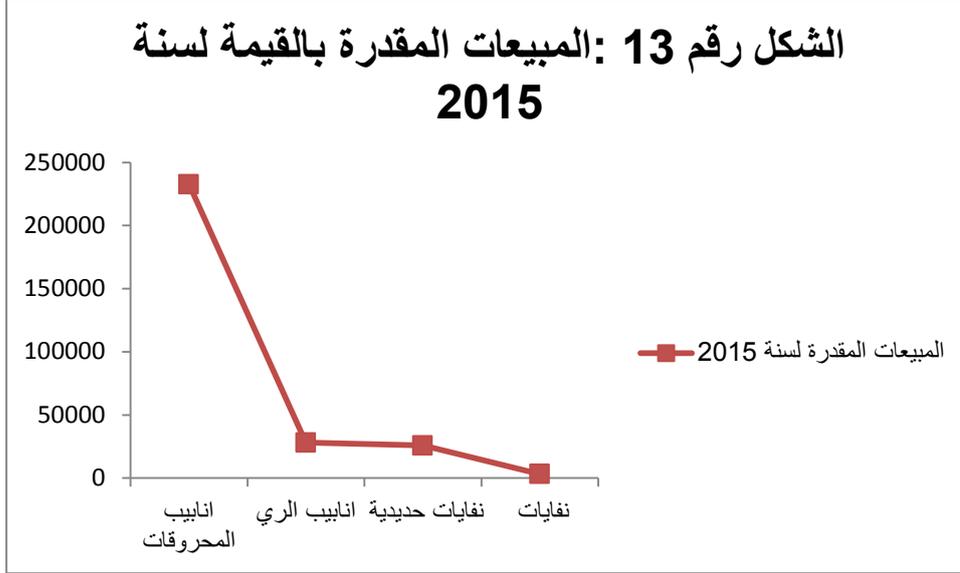
المبيعات المقدره لسنة 2018	المبيعات المقدره لسنة 2017	المبيعات المقدره لسنة 2016	المبيعات المقدره لسنة 2015	المبيعات المقدره لسنة 2014	المواد (كيلو دينار)
6700000	12970801	6 663 103	23259913	17186064	انابيب المحروقات
18000	12500	12 500	28125	26847	انابيب الري
5850	14620	9 600	25786	15525	نفايات حديدية
2550	12150	4 950	3145	2890	نفايات
6726400	13010071	6 690 154	23316368	17231326	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

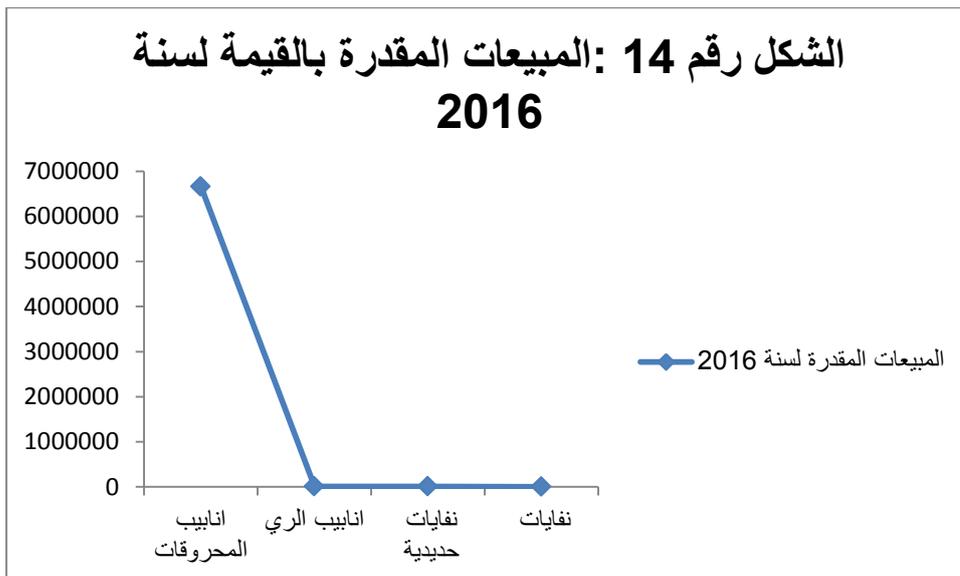


## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن قيمة المبيعات المقدرة لسنة 2014 بالنسبة لأنابيب المحروقات كانت 17186064 كأكبر حصة مبيعات، وأنابيب الري بلغت 26847 لتتخض قيمة المبيعات للنفايات الحديدية بقيمة 15525 والنفايات البلاستيكية 2890 .



من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن قيمة المبيعات المقدرة لسنة 2015 من أنابيب المحروقات سجلت نسبة 23259913 كأعلى قيمة في المنحنى، لينخفض المنحنى الى أنابيب الري بقيمة 28125، ليكاد يثبت بالنسبة للنفايات الحديدية عند قيمة 25786، ولكن ينخفض المنحنى عند قيمة 3145 بالنسبة للنفايات البلاستيكية .

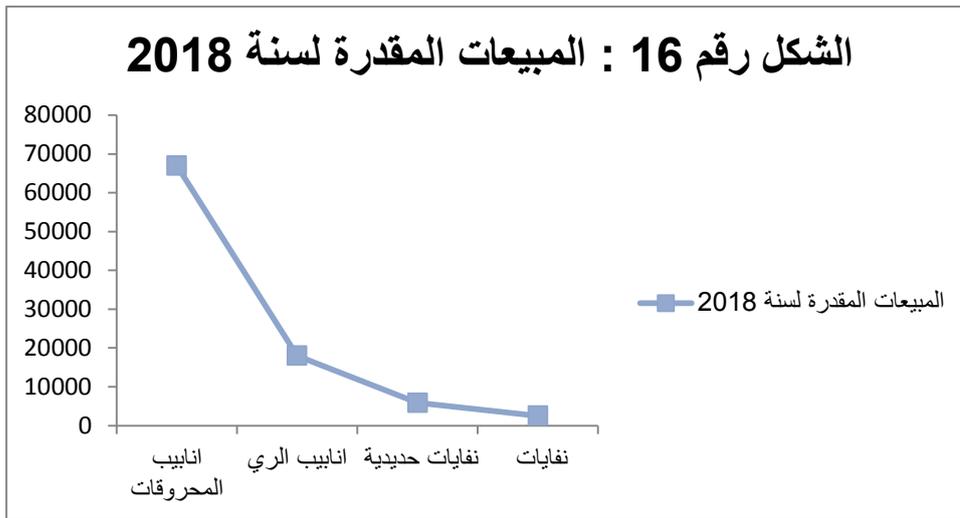


## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن قيمة المبيعات المقدرة لسنة 2016 بلغت نسبة عظمى عند قيمة 6663103 بالنسبة لأنابيب المحروقات ، لينخفض الى قيمة 12500 لأنابيب الري و ينخفض الى قيمة 9600 بالنسبة للنفايات الحديدية ونسبة 4950 للنفايات البلاستيكية .

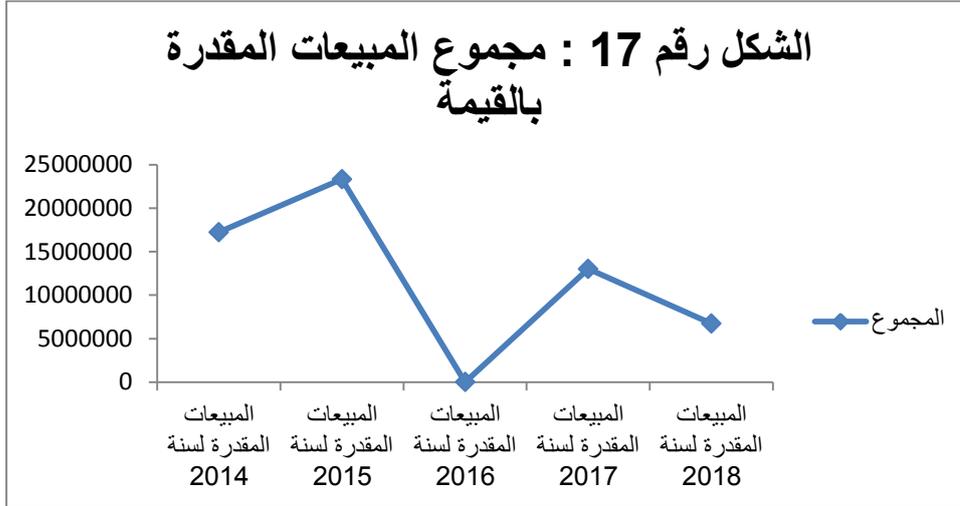


من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن قيمة المبيعات المقدرة لسنة 2017 بلغت أعلى قيمة في المنحنى وهي 12970801 لينخفض المنحنى الى قيمة 12500 سجلت لأنابيب الري ليرتفع قليلا الى 14620 تم ينخفض الى 12150 بالنسبة للنفايات البلاستيكية .



من خلال التمثيل البياني للمبيعات المقدرة بالقيمة لسنة 2018 نلاحظ أن المنحنى كان في القمة عند قيمة 6700000 لأنابيب المحروقات ، لينخفض المنحنى الى قيمة 18000 حيث سجلت لأنابيب الري لينخفض المنحنى الى قيمة 5850 سجلت للنفايات الحديدية و قيمة 2550 للنفايات البلاستيكية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية



خلال التمثيل البياني نلاحظ أن مجموع المبيعات المقدرة لسنة 2014 سجل قيمة 17231326 ليرتفع الى 23316368 لسنة 2015 وهي أعلى نسبة مبيعات تسجلها المؤسسة للسنوات المدروسة، لتتخف سنة 2016 لتبلغ 6690154 أدنى قيمة للفترة المدروسة ، وترتفع الى قيمة 13010071 سنة 2017 وتسجل انخفاض طفيف سنة 2018 بقيمة 6726400 .

### التفسير:

المؤسسة الوطنية للأنايب بلغت أعلى قيمة مبيعات سنة 2015 وهذا راجع الى زيادة الطلبات المقدمة من الزبائن وكذلك زيادة كمية الانتاج ، والانخفاض المسجل في سنة 2016 كان سببه توقف آلة التلحيم التي أدت الى توقف الانتاج مدة من الزمن، حتى ركبت آلة تلحيم جديدة لتدارك التراجع في كمية الانتاج وهذا ما يفسر رفع قيمة المبيعات المقدرة لسنة 2017 .

### المطلب الثاني: تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات للمؤسسة

سوف يتم تحليل تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات باحتساب الانحرافات بين ما كان مقدرا وما حقق فعلا

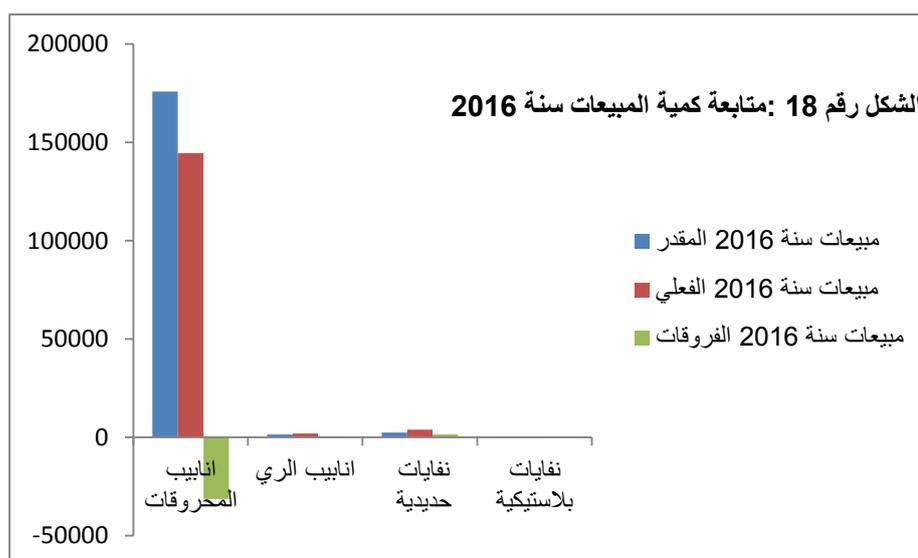
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2016 :

جدول رقم (05) يوضح انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2016

مبيعات سنة 2016				المواد
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	( متر )
82	-31 285	144 476	175 761	انابيب المحروقات
130	443	1 943	1 500	انابيب الري
159	1 418	3 838	2 420	نفايات حديدية (طن)
152	57	167	110	نفايات بلاستيكية(طن)
	-29367	150424	179791	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة



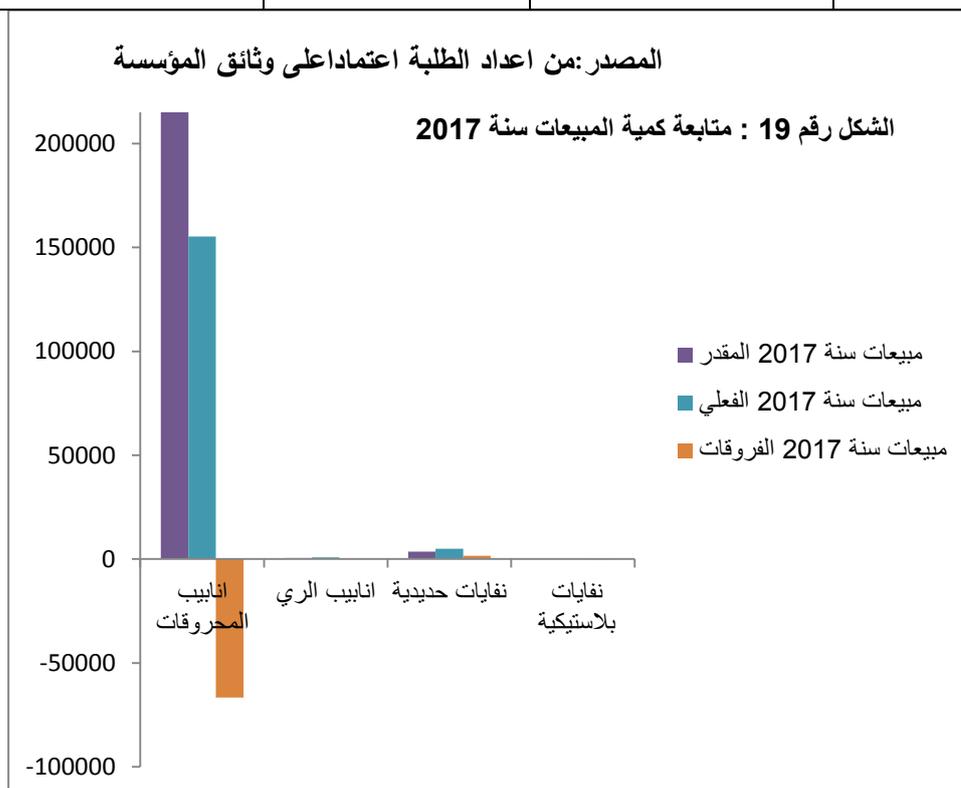
من خلال التمثيل البياني لانحراف كمية المبيعات نلاحظ أن مبيعات المحروقات سجلت انحرافا سالبا بقيمة (-31285) ،على عكس أنابيب الري حيث سجلت انحرافا موجبا بقيمة 443 والنفايات الحديدية بقيمة 1418 وانحراف النفايات البلاستيكية قدر ب 57.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2017:

جدول رقم (06) يوضح انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2017

مبيعات سنة 2017				المواد ( متر )
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
69	-666223	155 261	221884	انابيب المحروقات
147	235	735	500	انابيب الري
143	1512	5 022	3510	نفايات حديدية
52	-127	143	270	نفايات بلاستيكية
71	-65003	161161	226164	المجموع



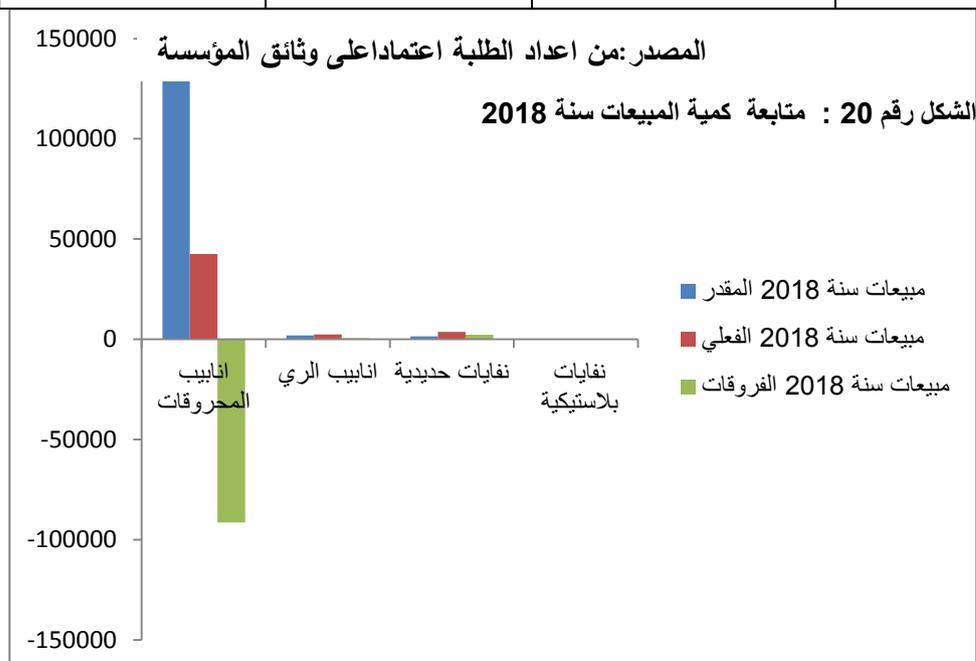
من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن كمية المبيعات لسنة 2017 بالنسبة لأنابيب المحروقات سجلت انحرافا سالبا بقيمة (-666223)، على عكس أنابيب الري حيث سجلت انحرافا موجبا بقيمة 235 و كذلك الحال بالنسبة للنفايات الحديدية بقيمة 1512 اما بالنسبة للنفايات البلاستيكية سجلت انحرافا سالبا بقيمة (-127).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2018:

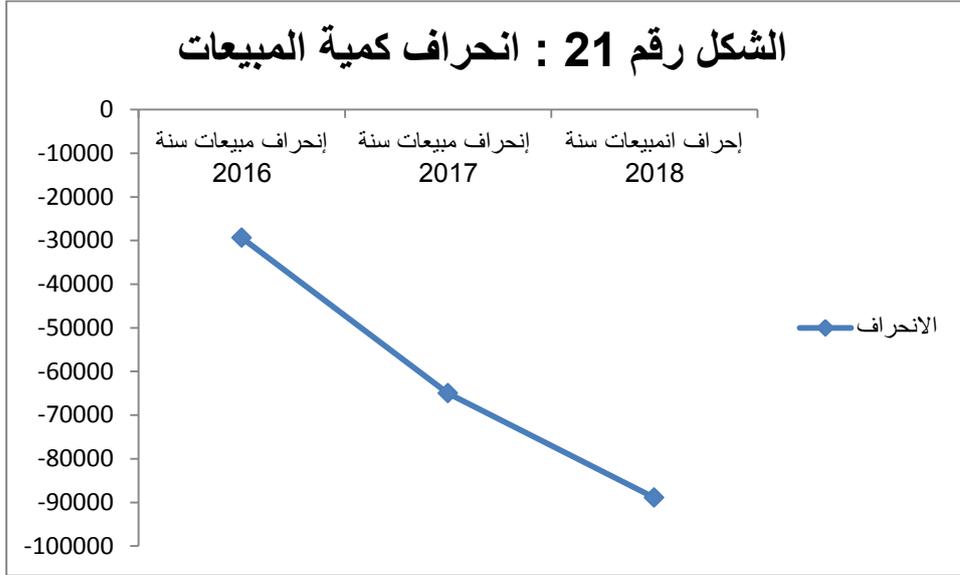
جدول رقم (07): انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2018

مبيعات سنة 2018				(المواد ) متر
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
31	-91471	42529	134000	انابيب المحروقات
123	471	2471	2000	انابيب الري
246	2199	3699	1500	نفايات حديدية
26	-111	39	150	نفايات بلاستيكية
35	-88912	48738	137650	المجموع



من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن المبيعات المقدرة لسنة 2018 لأنابيب المحروقات كانت أكبر من المبيعات الفعلية حيث سجلت انحرافا سالبا بقيمة (-91471) وايضا النفايات البلاستيكية بقيمة (-111) على عكس أنابيب الري التي سجلت انحراف موجب بقيمة 471 وايضا بالنسبة للنفايات الحديدية بقيمة 2199.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية



من خلال التمثيل البياني نلاحظ ان انحراف المبيعات بالكمية سالبا لسنة 2016 قدر ب(-29367)

كما سجلت ايضا انحرافا سالبا لسنة 2017 حيث قدرت قيمته (65003) لينخفض المنحنى الى ادنى نسبة انحراف سنة 2018 بقيمة(88912) .

### التفسير:

فعلى الرغم من ان المؤسسة تعتمد على الطلبية في تقديراتها أي ان كل ما ينتج يباع ولكن تسجل انحرافات سالبة خصوصا في أنابيب المحروقات بكميات كبيرة وهو ما أثر على انحراف مجموع المبيعات لكل لسنوات، أي أن المؤسسة رفعت سقف تقديراتها للمبيعات أكثر بكثير مما كان مطلوبا ،على عكس كمية الانتاج لم تكن حسب ما هو متوقع بسبب تعطل الآلة الخاصة بالتلحيم وتأخر استلام المواد الاولية في سنة 2016 فعلى الرغم من أن المؤسسة حاولت تدارك الفارق لكنها لم توفق.

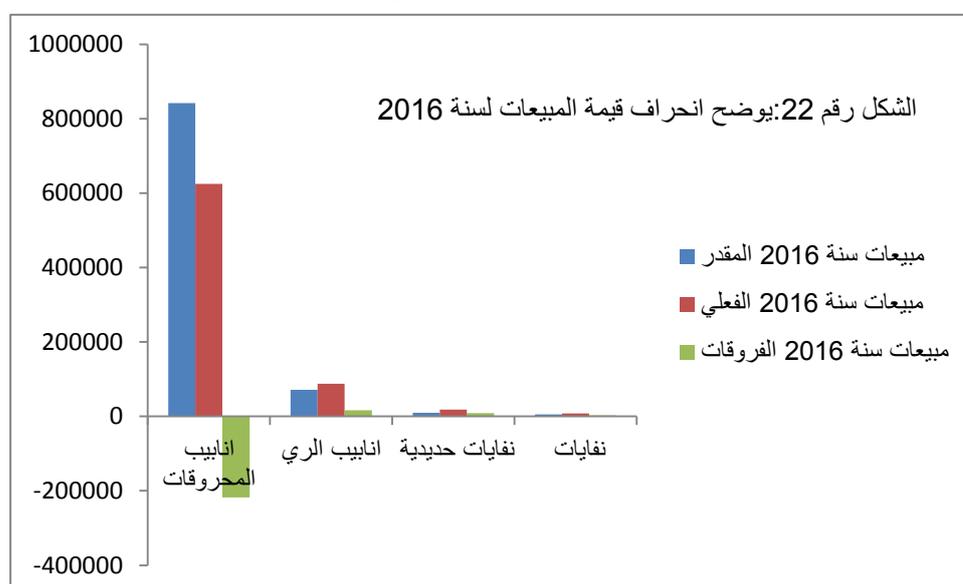
### 4-انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2016:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

جدول رقم (08): انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2016:

رقم الاعمال سنة 2016				المواد ( كيلودج )
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
74	-2 172 672	6 245 576	8 418 248	انابيب المحروقات
123	16 609	88 057	71 448	انابيب الري
194	8 983	18 583	9 600	نفايات حديدية
153	2 632	7 582	4 950	نفايات
75	-2 144 495	6 359 751	8 504 245	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة



من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن قيمة المبيعات المقدرة لسنة 2016 بالنسبة لأنابيب المحروقات كانت أكبر من المبيعات الفعلية لذلك نلاحظ بأنها سجلت انحرافا سالبا بقيمة (-2172672) على عكس المبيعات الأخرى، حيث كانت المبيعات الفعلية أكبر من المقدرة لذلك سجلت انحرافات موجبة بالنسبة لأنابيب الري بقيمة 16609 والنفايات الحديدية بقيمة 8983 والنفايات البلاستيكية 2632 .

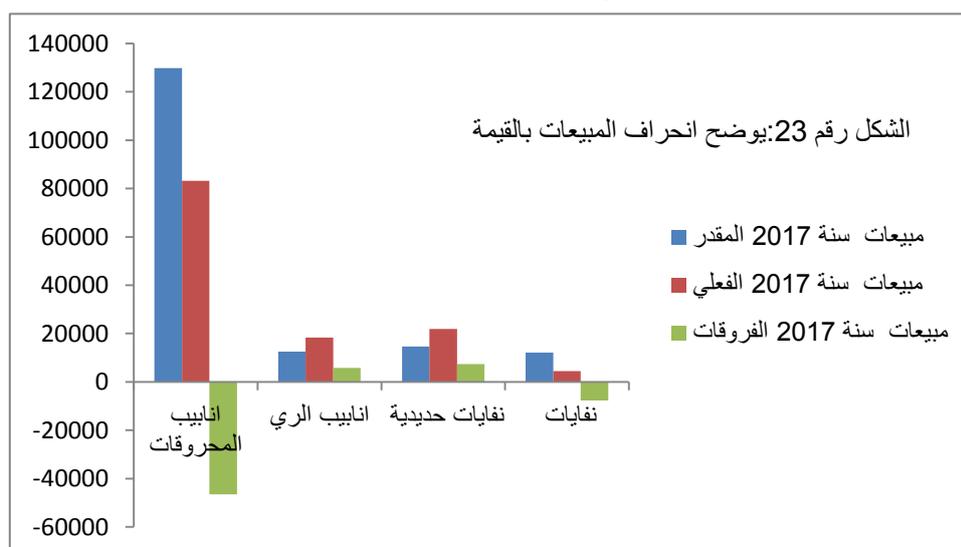
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2017 :

جدول رقم (09): انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2017:

رقم الاعمال سنة 2017				المواد ( كيلودج )
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
64	-4650850	8 319951	12970801	انابيب المحروقات
146	5832	18332	12500	انابيب الري
150	7353	21 973	14620	نفايات حديدية
36	-7662	4 488	12150	نفايات
64	-4667899	8368944	13036841	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة



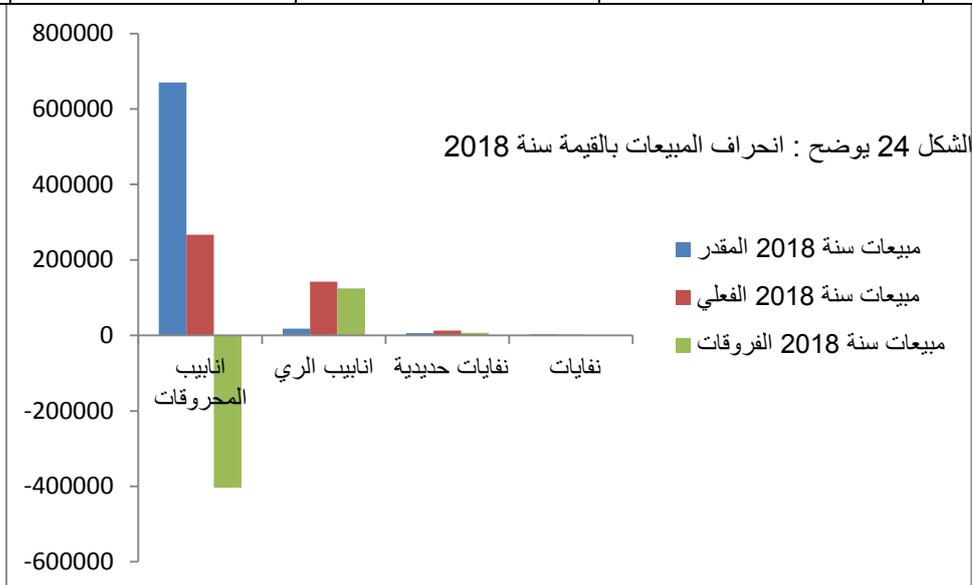
من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن قيمة المبيعات المقدرة لسنة 2017 لأنابيب المحروقات كانت أكبر من المبيعات الحقيقية لذلك نلاحظ انها سجلت انحرافا سالبا بقيمة (4650850) و أيضا النفايات البلاستيكية بقيمة (7662)، على عكس أنابيب الري حيث سجلت انحرافا موجبا بقيمة 5832 والنفايات الحديدية أيضا بقيمة 7353 .

انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2018 :

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

جدول رقم (10): انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2018 :

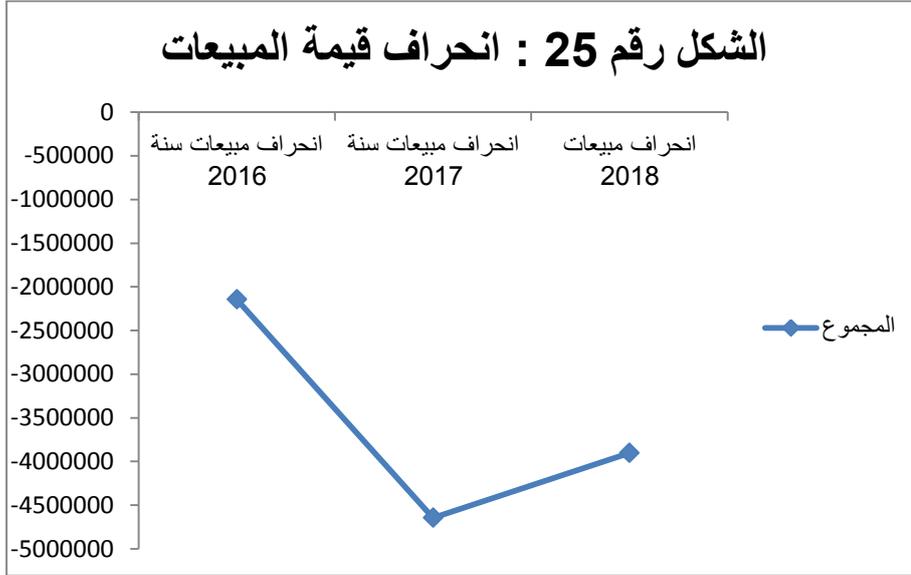
رقم الاعمال سنة 2018				المواد
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	( كيلودج )
39	-4032516	2667484	6700000	انابيب المحروقات
791	124423	142423	18000	انابيب الري
214	6745	12625	5880	نفايات حديدية
72	-708	1842	2550	نفايات
41	-3902056	2824374	6726430	المجموع



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال التمثيل البياني نلاحظ المبيعات المقدرة لسنة 2018 لأنابيب المحروقات كانت أكبر من الفعلية لذلك نسجل انحرافا سالبا بقيمة (-4032516) وأيضا بالنسبة للنفايات بقيمة (708) على عكس أنابيب الري حيث سجلت انحراف موجب بقيمة 124423 وكذلك النفايات الحديدية سجلت انحراف موجب بقيمة 6745 .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية



من خلال التمثيل البياني لإجمالي انحراف المبيعات بالقيمة نلاحظ أن سنة 2016 سجلت انحراف سالب بقيمة (-2144448) وكذلك سنة 2017 نلاحظ بأنها سجلت انحراف سالب بقيمة (4645327) حيث يعتبر أعلى انحراف تسجله قيمة المبيعات للسنوات المدروسة، ونسجل قيمة (3902056) كانحراف لسنة 2018 .

### التفسير:

فعلى الرغم من أن السعر ثابت والمؤسسة تسيطر على السوق من ناحية جودة المنتجات و قلة المنافسة خصوصا بالنسبة لأنابيب المحروقات التي نلاحظ أنها تسجل انحراف سالب بنسبة كبيرة أثر على الانحراف الاجمالي للمبيعات، على الرغم من تسجيلها لانحرافات موجبة في أنابيب الري والنفايات الحديدية . سبب الانحرافات السالبة هو عدم نجاعة نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة حيث لا تعتمد على وسائل حديثة في اعداد الموازنة التقديرية ، وعدم القدرة على التقدير الجيد للمنتجات وكذلك التبعية التي تخضع لها المؤسسة ، حيث أنها تخضع لأوامر المؤسسة الأم وتعتمد على الطلبية في اعداد الموازنة التقديرية.

### المطلب الثالث: علاقة الموازنة التقديرية باتخاذ القرار في المؤسسة.

سمحت عملية تشخيص وتحليل الوثائق والتقارير المختلفة بمؤسسة ALFAPIPE لسنوات من 2014 إلى 2018 بتقييم عام وشامل بخصوص كيفية اتخاذ القرار من خلال الموازنة التقديرية فبعد إعداد المؤسسة لمختلف الموازنات التقديرية على أساس الطلبيات ، يعد مراقب التسيير تقريرا تفصيليا كل ثلاثي يبرز فيه الانحرافات أي المقارنة بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية للمؤسسة ويوضح أسبابها ثم يعقد

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بغرداية

اجتماع مع مسؤولي الوحدات و مدير الوحدة لتقييم الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب للتقليل من الانحرافات .

وأهم القرارات التي التصحيحية التي توصل اليها بعد الاجتماع نذكر كأمثلة :

✓ بالنسبة لسنة 2017 ومن اجل اتمام تركيب الة التلحيم الجديدة في أقرب وقت تم اقتراح الاستعانة بخبرات اجنبية من أجل زيادة كمية الانتاج.

✓ تخصيص فرقة دائمة ومختصة من اجل الصيانة الدورية للآلات للتقليل من التوقفات بسبب التعديلات والاعطاب وكذا من اجل زيادة تشغيل الورشات خصوصا ورشتي التلحيم والتغليف الداخلي.

✓ بالنسبة لسنة 2017 تم اتخاذ قرار تهيئة مستودع لتخزين المواد الاولية خصوصا مادة الحديد وذلك لتجنب تأجيل الطلبات لدى الموردين.

✓ تنويع موردي المواد الاولية ضمان التزويد بالمواد الاولية بشكل مستمر.

حيث تلعب هذه الاجراءات التصحيحية دورا هاما في معالجة مختلف الاختلالات الغير مرغوب فيها والدفع نحو تحسين الاداء وتحقيق اكبر نجاعة في التسيير.

### خلاصة الفصل:

لقد حولنا في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة ALFAPIPE غرداية، وذلك للوقوف على واقع اعداد الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة، حيث يمكننا القول أن كل وحدة في المؤسسة تعد موازنتها التقديرية أي تتناسب مع هيكلها التنظيمي.

تستعمل مؤسسة ALFAPIPE نظام الموازنة التقديرية كأداة في اتخاذ القرار فبعد حساب الانحرافات بين ما خططت له في الموازنة التقديرية وما تم تحقيقه في الموازنة الفعلية يعرض ضمن تقرير دوري يعرض على مسؤولي الوحدة. هذا النظام يقدم تسهيلات في التسيير وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة وكذا سهولة نقل وتحليل المعلومة بين المديرية ومختلف المصالح، حيث تقدم لها تقارير ممثلة في لوحات قيادة تلخص كلما خططت لها لمؤسسة وماحقته وهذا ما يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة

## الخاتمة

نظرا لأهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة فهي تسعى إلى إيجاد سبل تحقيق الكفاءة والفعالية ، ويتمثل الدور الذي تؤديه الموازنة التقديرية في ترشيد قرارات الإدارة لتحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف في المؤسسة ، ولضمان نجاح الموازنة التقديرية يجب اشتراك كافة العاملين في إعداد الموازنة التقديرية والدين لهم تأثير في نجاح خطة الموازنة ، وذلك بالإضافة إلى ضرورة القيام بالبحوث الكافية بدراسة السوق والتنبؤ بالمبيعات والتي من شأنها أن تساهم في زيادة الفعالية الموازنة و التقليل من إنحرافات .

### اختبار الفرضيات :

تؤكد الدراسة النظرية والميدانية على صحة الفرضية الرئيسية وهي أن الموازنة التقديرية تساهم بشكل المطلوب على اتخاذ القرارات في المؤسسة .

الفرضية الفرعية الأولى : تم إثبات صحة الفرضية أنه يوجد عوامل تؤثر في كفاءة وفعالية استخدام الموازنة التقديرية .

الفرضية الثانية : تم إثبات صحة الفرضية حيث تساهم الموازنة التقديرية في المؤسسة فعلا في تقليص الانحرافات وتصحيحها في اتخاذ القرارات السليمة حيث أنها تساهم في تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب .

الفرضية الثالثة :تم إثبات صحة الفرضية حيث تعتمد مؤسسة الأنابيب وحدة غرداية على الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار و ذلك بعد حساب الانحراف .

### النتائج :

- تعتبر الموازنة التقديرية الأداة التي تسمح للمؤسسة بالسيطرة على تكاليفها وتحقيق أهدافها ، كما تسمح عملية الرقابة عن طريق الموازنة من متابعة وتنفيذ الأنشطة والخطط للمؤسسة .
- تتأثر كفاءة وفعالية الموازنة التقديرية بدرجة التزام بالمبادئ و الإجراءات التي تحكمها ، حيث تعد بمثابة معايير تعكس مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموازنة التقديرية كأداة لتخطيط ورقابة .
- تعد عملية التسيير العملية الحيوية في المؤسسة حيث تهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة .

- تعتبر الموازنة الإنتاج نقطة انطلاق باقي الموازنات في المؤسسة .
- تعتبر دقة التنبؤات الحجر الأساسي في بناء الموازنات .
- نجاح الموازنات يعتمد إلى حد كبير على استعمال الأساليب والطرق العلمية .
- تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل مختلفة .
- تعد الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التي تساعد المسؤولين الإداريين في اتخاذ القرارات .

### الاقتراحات :

- استخدام مصلحة خاصة لإعداد الموازنات التقديرية مع الاعتماد على الأساليب الكمية في إعدادها .
- ضرورة خلق وعي بأهمية وكفاءة الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة ، لذلك على المؤسسة أن تسعى لوضع تقديراتها بشكل دقيق .
- ضرورة القيام بالدورات التدريبية في مجال إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية لزيادة الخبرة والكفاءة في استخدام الموازنات مع العمل على تفعيل دور هذا القسم وذلك باستخدام الأساليب الحديثة في التنبؤ و إعداد وتنفيذ الموازنات .
- ضرورة الاهتمام بتحليل النتائج الموازنات للكشف عن أسباب الحقيقية المؤدية إليها .
- ضرورة الربط بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة ونظام الموازنة التقديرية فيها ، بحيث تعكس الموازنة التقديرية القدرات والإمكانات الحقيقة للمؤسسة .
- مراعاة اشتراك العاملين في عمليات للموازنات بصفتهم المسؤولين عن تنفيذها ، وهذا ما من شأنه زيادة فعالية الموازنة التقديرية .
- ضرورة اعتماد أساليب حديثة في طرق إعداد الموازنة التقديرية والابتعاد عن الطلبات في التقدير .
- استخدام الرقمة في التسيير لمواكبة التطورات الحاصلة في المؤسسات العالمية.

### الآفاق المستقبلية :

- من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن إقتراح مجموعة من الآفاق التي يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية من شأنها أن تساهم في توسيع وتطوير استخدام الموازنة التقديرية وهي :

- ✓ واقع استخدام الموازنة التقديرية كأداة التخطيط ورقابة في اكتساب ميزة تنافسية .
- ✓ أثر كفاءة تطبيق نظام الموازنات التقديرية في زيادة الربحية المؤسسة .
- ✓ دور الموازنة التقديرية في زيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق الاهداف.

قائمة المصادر  
والمراجع

## المراجع باللغة العربية :

- 1- حمدي فؤاد علي ،التنظيم والادارة الحديثة ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت-لبنان ،1981، ص 98
- 2- فركوس محمد ،الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1995، ص 4
- 3- رضوان حلوة حنان ،المحاسبة الادارية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان- الاردن ،1997، ص 46
- 4- محمد سامي راضي ،المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية- مصر ،2001، ص 36، 37، 38
- 5- زينات محمد محرم ومحمد محمود البابلي ،المحاسبة الادارية ،دار الوفاء للنشر والتوزيع ،الاسكندرية- مصر ،2001، ص 198
- 6- ناصر نور الدين عبد اللطيف ،الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية ،الدار الجامعية للنشر ،مصر ،2006، ص 222
- 7- خالص صالح ،تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2006، ص 23
- 8- مصدر محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي ،المدخل الحديث في إعداد الموازنات ،الدار الجامعية ،الاردن ،2006، ص 48
- 9- فايزالزغي ومحمد عبيدات ،سياسات الادارة الحديثة ،دار المستقبل للنشر ،عمان- الاردن ،1997، ص 87
- 10- محمد حافظ حجازي ،دعم القرارات في المنظمات ،المكتبة العالمية ،مصر ،2000، ص 105.
- 11- كاسر نصر منصور ،الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن ،2006، ص 21
- 12- أحمد ماهر ،إدارة المبادئ ذو المهارات ،الدار الجامعية الإسكندرية ،2003، ص 131

## المراجع باللغة الأجنبية :

- 1-C.Holmgren ;costaccountingamangerialemphasic ;six the editionprenticehall.  
1986.P 138

## مذكرات ورسائل :

1- صبرينة عزالدين ،أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الاردنية ،رسالة لنيل شهادة الماجيستر -قسم ادارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية ،غير منشورة ،الاردن ،2002 ،ص 10-11.

2- احمد عبد السلام بن حديد ، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ،مذكرة ماستر ، قسم علوم التسيير ،تخصص التدقيق ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013 ،2014 ص 22.

## محاضرات :

1- ربيع بوصبع العياش ،محاضرات مقياس المالي ، الدار الجامعية ، تخصص تسيير ومحاسبة ،2013 ،ص 24 ، 25 .

الملاحق

ملحق رقم: 01 الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2014

U.M. KM

Année 2014

Expéditions physiques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Année
<b>Production vendue</b>													
Tubes conformes													
RGZ3 42"	10,000	25,000	25,000	25,000	15,000			20,000	25,000	28,000	30,000	31,000	100,000
RGG1 42"					10,000				10,000	15,000	16,000	15,000	169,000
Tubes importés													25,000
RGZ3 42"													55,000
RGG1 42"													0
Tubes déclassés													81,000
Férraille (T)	0	0	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	4,500
Déchet PE (T)	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	170
	10,000	10,000	465,000	465,000	465,000	465,000	465,000	465,000	465,000	465,000	465,000	465,000	4,670

ملحق رقم: 02 الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2015

L146 K.M

Expéditions physiques	2015												2014	2013	2012		
	Janv	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre					
Production vendue																	
Tubes conformes																	
GR6 48"	30,000	37,000	32,000	32,000	33,000	38,000	18,000	32,000	45,000	40,000	44,000	43,000	41,000	43,000	41,000	35,000	387,000
Tubes importés																	
GR6 48"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21,700
Tubes défectueux																	
Ferraille (F)	50	50	100	100	100	100	100	100	200	200	100	100	100	100	100	100	20,100
Déchet PF (T)	15	15	0	0	0	15	15	15	25	25	25	25	25	25	25	25	180
	65	65	100	100	100	115	115	115	225	225	125	125	125	125	125	125	20,280

ملحق رقم: 03 الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2016

Expéditions physiques

	Janvier	Février	Mars	TL-2015	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	T3-2015	Octobre	Novembre	Décembre	T4-2015	ATM 2015
Production vendue																
Tubes conformes																
GPS 48"	30,000	37,000	32,000	99,000	37,000	39,000	38,000	19,000	32,000	45,000	15,000	40,000	45,000	43,000	125,000	387,000
Tubes importés																
GR6 48"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000	10,000	20,000	20,000
Tubes défectueux																
	50	50	100	200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Février (F)	650	500	150	1,300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Déchet NF (F)	15	15	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	665	515	150	1,330	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ملحق رقم: 04 الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2017

UM: KM

Expéditions physiques

	Janvier	Février	Mars	11 - 2017	Avril	Mai	Juin	12 - 2017	Juillet	Août	Septembre	T3 - 2017	Octobre	Novembre	Décembre	T4 - 2017	Année 2017
Production vendue	29,000	28,000	29,000	86,000	29,000	29,000	0	58,000	1,123			1,123					0
Tubes conformes:																	
GR7 48"				0			0	0	1,123			1,123					0
GR6 48" 22.22mm				0			0	0	20,761			20,761					0
RG1.40" 20.60mm				0			0	0	5,000	14,000	12,000	31,000	13,000	12,000		25,000	56,000
Total	29,000	28,000	29,000	86,000	29,000	29,000	0	58,000	26,884	14,000	12,000	57,884	13,000	12,000		25,000	221,884
Tubes déclassés:																	500
Ferraille (I)	390	390	390	1,170	390	390	390	1,170	390	490	900	1,170					3,510
Déchet FE (I)	30	30	30	90	30	30	30	90	30	30	30	90					270
Total Ferraille & PE	420	420	420	1,260	420	420	420	1,260	420	420	420	1,260					3,780

ملحق رقم: 05 الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2018

UM: KM

Expéditions physiques

	Janvier	Février	Mars	T1 - 2018	Avril	Mai	Juin	T2 - 2018	Juillet	Août	Septembre	T3 - 2018	Octobre	Novembre	Décembre	T4 - 2018	Année 2018
Production vendue																	
Tubes conformes																	
GR7 48"	15,000	25,000	25,000	65,000	25,000	25,000	19,000	69,000	0	0	0	0	0	0	0	0	134,000
Total	15,000	25,000	25,000	65,000	25,000	25,000	19,000	69,000	0	0	0	0	0	0	0	0	134,000
Tubes déclassés			100	300	200	200	300	700				300	300	300	300	300	2,000
Férraille (T)	200	250	250	700	750	300	250	800				0					1,500
Déchets PE (T)		30	30	60	30	30	30	90				0					150
Total Férraille & PE	200	280	280	760	780	330	280	890				0					1,650

ملحق رقم: 06 الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2014

UM:KDA

Chiffre d'affaires

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Année 2014
<b>Production vendue</b>													
<b>Tubes conformes</b>													
RGZ3 42"	0	522,101	1,305,253	1,305,253	1,305,253	783,152	0	0	0	0	0	0	5,221,013
RGG1 42"	0	0	0	0	0	531,566	1,328,914	0	1,063,131	1,328,914	1,488,384	1,594,697	7,335,605
<b>S/T</b>	<b>0</b>	<b>522,101</b>	<b>1,305,253</b>	<b>1,305,253</b>	<b>1,305,253</b>	<b>1,314,718</b>	<b>1,328,914</b>	<b>0</b>	<b>1,063,131</b>	<b>1,328,914</b>	<b>1,488,384</b>	<b>1,594,697</b>	<b>12,556,618</b>
<b>Tubes importés</b>													
RGZ3 42" Ep 20.62 mm	0	0	0	0	0	0	698,172	1,047,258	0	0	0	0	1,745,430
RGG1 42" Ep 20.62 mm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	703,419	1,055,128	1,125,470	2,884,016
<b>S/T</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>698,172</b>	<b>1,047,258</b>	<b>0</b>	<b>703,419</b>	<b>1,055,128</b>	<b>1,125,470</b>	<b>4,629,446</b>
<b>Tubes déclassés</b>													
S/T	0	1,278	2,557	2,557	2,557	2,557	2,557	2,557	2,557	2,557	2,557	2,557	26,847
<b>Ferraille</b>	0	0	1,553	1,553	1,553	1,553	1,553	1,553	1,553	1,553	1,553	1,553	15,525
<b>Déchet PE</b>	170	170	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	2,890
<b>S/T</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>1,808</b>	<b>18,415</b>									
<b>Total CA</b>	<b>170</b>	<b>523,550</b>	<b>1,309,618</b>	<b>1,309,618</b>	<b>1,309,618</b>	<b>1,319,082</b>	<b>2,031,450</b>	<b>1,051,622</b>	<b>1,067,496</b>	<b>2,036,697</b>	<b>2,547,876</b>	<b>2,724,531</b>	<b>17,231,326</b>

ملحق رقم: 07 الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2015

UM-KDA

Chiffre d'affaires

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	T1 - 2015	T1 - 2014	T1 - 2015	T1 - 2014	Année 2015	Année 2014	
Productions vendues																			
Taxes confirmées	1,725,434	1,710,333	1,710,333	1,710,333	1,710,333	962,277	362,477	2,500,000	1,800,705	5,332,783	2,437,549	2,258,295	6,734,547	5,332,783	5,332,783	5,332,783	6,734,547	21,606,451	21,606,451
S/T	1,725,434	1,710,333	1,710,333	1,710,333	1,710,333	962,277	362,477	2,500,000	1,800,706	5,332,783	2,437,549	2,258,295	6,734,547	5,332,783	5,332,783	5,332,783	6,734,547	21,606,451	21,606,451
Foibles impayées	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eprix 48*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S/T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxes et foibles	1,725,434	1,710,333	1,710,333	1,710,333	1,710,333	962,277	362,477	2,500,000	1,800,706	5,332,783	2,437,549	2,258,295	6,734,547	5,332,783	5,332,783	5,332,783	6,734,547	21,606,451	21,606,451
Foibles et	2,579	2,084	535	0	0	2,777	2,777	0	3,708	6,546	3,759	3,759	11,306	6,546	6,546	6,546	11,306	25,794	25,794
Caution PC	255	255	0	0	0	255	255	425	475	1,103	425	425	1,275	1,103	1,103	1,103	1,275	3,145	3,145
S/T	2,834	2,339	535	0	0	3,032	3,032	425	4,184	7,651	4,184	4,184	12,581	7,651	7,651	7,651	12,581	28,939	28,939
Total CA	1,728,268	1,712,412	1,710,868	1,710,333	1,710,333	965,032	365,252	2,500,425	1,804,410	5,339,334	2,441,700	2,262,079	6,746,094	5,339,334	5,339,334	5,339,334	6,746,094	21,635,390	21,635,390

ملحق رقم: 08 الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2016

Chiffre d'affaires

UM: KDA

	Janvier	Février	Mars	T1 - 2016	Avril	Mai	Juin	T2 - 2016	Juillet	Août	Septembre	T3 - 2016	Octobre	Novembre	Décembre	T4 - 2016	Année 2016
<b>Production vendue</b>																	
Tubes conformes																	
GR6 48" 34.30mm	575,209			575,209				0				0					575,209
GR6 48" 12.75mm	485,902			485,902				0				0					485,902
GR6 48" 22.22mm	0			0		640,759	1,022,090	1,662,849				3,587,434					1,662,849
RG1 40" 20.60mm	0			0		351,709	351,709	1,195,811	1,195,811	1,195,811	1,195,811	3,587,434	0	0	0	0	3,939,144
<b>S/T</b>	<b>1,061,111</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,061,111</b>	<b>0</b>	<b>640,759</b>	<b>1,373,799</b>	<b>2,014,558</b>	<b>1,195,811</b>	<b>1,195,811</b>	<b>1,195,811</b>	<b>3,587,434</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6,663,103</b>
Tubes importés																	0
<b>S/T</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Tubes déclarés																	
<b>S/T</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>7,500</b>	<b>12,500</b>
Ferraille	873	1,428	873	3,174	0	714	1,428	2,142	1,428	1,428	1,428	4,284	0	0	0	0	9,600
Déchet PE	900	0	0	900	0	450	900	1,350	900	900	900	2,700	0	0	0	0	4,950
<b>S/T</b>	<b>1,773</b>	<b>1,428</b>	<b>873</b>	<b>4,074</b>	<b>0</b>	<b>1,164</b>	<b>2,328</b>	<b>3,492</b>	<b>2,328</b>	<b>2,328</b>	<b>2,328</b>	<b>6,984</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14,550</b>
<b>Total CA</b>	<b>1,062,884</b>	<b>1,428</b>	<b>3,373</b>	<b>1,067,685</b>	<b>2,500</b>	<b>641,923</b>	<b>1,376,127</b>	<b>2,020,550</b>	<b>1,198,140</b>	<b>1,198,140</b>	<b>1,198,140</b>	<b>3,594,419</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>7,500</b>	<b>6,690,154</b>

ملحق رقم: 09 الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2017

Chiffre d'affaires

U.M:KDA

	Janvier	Février	Mars	T1 - 2017	Avril	Mai	Juin	T2 - 2017	Juillet	Août	septembre	T3 - 2017	Octobre	Novembre	Décemb	T4 - 2017	Année 2017
<b>Production vendue</b>																	
Tubes conformes																	
GR7 48" 12.95mm	1,472,513	1,421,736	1,472,513	4,366,762	1,472,513	1,472,513	0	2,945,025	57,022	0	0	57,022	0	0	0	0	7,368,809
GR6 48" 22.22mm	0	0	0	0	0	0	0	1,662,849	1,662,849	0	0	1,662,849	0	0	0	0	1,662,849
RG61 40" 20.60mm	0	0	0	0	0	0	0	351,709	984,786	844,102	844,102	2,180,597	914,444	844,102	0	1,758,546	3,939,144
<b>S/T</b>	<b>1,472,513</b>	<b>1,421,736</b>	<b>1,472,513</b>	<b>4,366,762</b>	<b>1,472,513</b>	<b>1,472,513</b>	<b>0</b>	<b>2,945,025</b>	<b>2,071,580</b>	<b>984,786</b>	<b>844,102</b>	<b>3,900,468</b>	<b>914,444</b>	<b>844,102</b>	<b>0</b>	<b>1,758,546</b>	<b>12,970,801</b>
Tubes déclassés																	
Ferraille	1,624	1,624	1,624	4,873	1,624	1,624	1,624	4,873	1,624	1,624	1,624	4,873					14,620
Déchet PE	1,350	1,350	1,350	4,050	1,350	1,350	1,350	4,050	1,350	1,350	1,350	4,050					12,150
<b>S/T</b>	<b>2,974</b>	<b>2,974</b>	<b>2,974</b>	<b>8,923</b>	<b>2,974</b>	<b>2,974</b>	<b>2,974</b>	<b>8,923</b>	<b>2,974</b>	<b>2,974</b>	<b>2,974</b>	<b>8,923</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26,770</b>
<b>Total CA</b>	<b>1,475,487</b>	<b>1,427,211</b>	<b>1,477,987</b>	<b>4,380,685</b>	<b>1,475,487</b>	<b>1,475,487</b>	<b>2,974</b>	<b>2,953,949</b>	<b>2,074,554</b>	<b>987,760</b>	<b>847,077</b>	<b>3,909,391</b>	<b>916,944</b>	<b>846,602</b>	<b>2,500</b>	<b>1,766,046</b>	<b>13,010,072</b>

ملحق رقم: 10 الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2018

UM: KDA

Chiffre d'affaires	Année 2018													
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	T4 - 2018	Année 2018
Production vendue Tubes conformes	750,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	950,000	0	0	0	0	0	0	0	0
GR7 48" 1.2.93mm	0	0	3,250,000	0	0	3,450,000	0	0	0	0	0	0	0	6,700,000
S/T	750,000	1,250,000	3,250,000	1,250,000	1,250,000	950,000	3,450,000	0	2,700	2,700	2,700	2,700	8,100	6,700,000
Tubes déclassés	0	0	900	1,800	1,800	2,700	6,300	0	0	0	0	0	0	18,000
Feraille	780	975	2,730	975	1,370	975	3,120	0	0	0	0	0	0	6,850
Déchet PE	0	510	1,020	510	510	510	1,550	0	0	0	0	0	0	2,550
S/T	780	1,485	1,485	1,485	1,680	1,485	4,650	0	0	0	0	0	0	8,400
Total CA	750,780	1,251,485	1,252,385	1,253,285	1,253,480	954,185	3,460,950	0	2,700	2,700	2,700	2,700	8,100	6,726,400

ملحق رقم 11: انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2016

**Expéditions ( 4eme Trimestre 2016 )**

Installation	T4/ 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>Tubes Conformes ( ML )</b>	<b>79 000</b>	<b>67 036</b>	<b>85%</b>	<b>175 761</b>	<b>144 476</b>	<b>82%</b>
* GR6/GR7 TUS Ghardaia	79 000	58 094	74%	145 761	108 353	74%
* GR6 TUS Annaba	0	0	#DIV/0!	30 000	26 281	88%
* R-GG1	0	8 942	0%	0	9 842	0%
<b>Tubes déclassés</b>						
* Tubes nus ( ML )	0	176	#DIV/0!	1 000	1 375	138%
* Tubes revêtus hydrauliques	300	0	0%	500	568	114%
<b>Divers</b>						
* Ferraille ( t )	1 080	3 017	279%	2 420	3 838	159%
* Produit de soudage (T)	0	0	0%	0	0	#DIV/0!
* Déchet polyéthylène ( t )	60	72	120%	110	167	152%

ملحق رقم 12: انحراف المبيعات بالكمية لسنة 2017

Expéditions ( 4eme Trimestre 2017 )

Installation	T4/ 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>Tubes Conformes ( ML )</b>	0	23 375	#DIV/0!	155 387	155 261	100%
* GR7 TUS Ghardaia	0	0	#DIV/0!	131 887	131 887	100%
* GR7 TUS Annaba	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
* RGG1 TUS Ghardaia	0	23 375	0%	23 500	23 375	0%
<b>Tubes déclassés</b>						
* Tubes nus ( ML )	300	161	54%	525	523	100%
* Tubes revêtus hydrauliques	0		0%	0	212	#DIV/0!
<b>Divers</b>						
* Ferraille ( t )	0	1 245	#DIV/0!	4 947	5 022	102%
* Produit de soudage (T)	0		0%	0	0	
* Déchet polyéthylène ( t )	0	99	#DIV/0!	134	143	107%

ملحق رقم 13: انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2016

**Chiffre d'affaires ( 4eme Trimestre 2016 )**

Désignation	T4 / 2016			UM: KDA Au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>1-Tubes Conformes</b>						
* Tubes hydrocarbures ( Sonatrach )	4 011 328	3 436 739	86%	8 418 248	6 245 576	74%
* GR6 TUS Ghardaia	0	0	#DIV/0!	3 848 381	2 808 836	73%
* GR7 TUS Ghardaia	4 011 328	2 961 409	74%	4 569 867	2 961 409	65%
* R-GG1	0	475 330	#DIV/0!	0	475 330	#DIV/0!
<b>S/TOTAL</b>	<b>4 011 328</b>	<b>3 436 739</b>	<b>86%</b>	<b>8 418 248</b>	<b>6 245 576</b>	<b>74%</b>
<b>Tubes déclassés</b>						
* Tubes nus	0	4 527	0%	58 948	66 856	113%
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ext	7 500	0	0%	12 500	21 201	170%
<b>S/TOTAL</b>	<b>7 500</b>	<b>4 527</b>	<b>60%</b>	<b>71 448</b>	<b>88 057</b>	<b>123%</b>
<b>Prestation</b>	<b>0</b>	<b>1 580</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>3 435</b>	<b>0%</b>
<b>S/TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1 580</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>3 435</b>	<b>0%</b>
* Chutes bobines et tubes (Ferraille )	4 284	12 568	293%	9 600	18 583	194%
* Chutes polyéthylène	2 700	3 233	120%	4 950	7 582	153%
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0	0%
* Autres		-3 590	0%	0	-3 481	0%
<b>S/TOTAL</b>	<b>6 984</b>	<b>12 212</b>	<b>175%</b>	<b>14 550</b>	<b>22 683</b>	<b>156%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 025 812</b>	<b>3 455 057</b>	<b>86%</b>	<b>8 504 245</b>	<b>6 359 751</b>	<b>75%</b>

ملحق رقم 13: انحراف المبيعات بالقيمة لسنة 2017

**Chiffre d'affaires ( 4eme Trimestre 2017 )**

Désignation	T4 / 2017			UM: KDA Au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>1-Tubes Conformes</b>						
* Tubes hydrocarbures ( Sonatrach )	0	1 586 224	#DIV/0!	8 326 612	8 319 951	100%
* TUS Ghardaia	0	1 586 224	#DIV/0!	8 326 612	8 319 951	100%
* Tubes Importés	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
			#DIV/0!			#DIV/0!
<b>S/TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1 586 224</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>8 326 612</b>	<b>8 319 951</b>	<b>100%</b>
<b>Tubes déclassés</b>						
* Tubes nus	7 500	3 740	0%	17 137	15 268	89%
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ex	0	0	#DIV/0!	818	3 064	375%
<b>S/TOTAL</b>	<b>7 500</b>	<b>3 740</b>	<b>50%</b>	<b>17 955</b>	<b>18 332</b>	<b>102%</b>
<b>Prestation</b>	<b>0</b>	<b>1 009</b>	<b>0%</b>	<b>1 641</b>	<b>2 650</b>	<b>0%</b>
<b>S/TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1 009</b>	<b>0%</b>	<b>1 641</b>	<b>2 650</b>	<b>0%</b>
* Chutes bobines et tubes (Ferraille )	0	5 444	#DIV/0!	21 092	21 973	104%
* Chutes polyéthylène	0	2 497	#DIV/0!	3 521	4 488	127%
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0	0%
* Autres		1 550	0%	0	1 550	0%
<b>S/TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>9 491</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>24 613</b>	<b>28 011</b>	<b>114%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7 500</b>	<b>1 600 464</b>	<b>#####</b>	<b>8 370 822</b>	<b>8 368 944</b>	<b>100%</b>

### 1-5 Expéditions

Les quantités expédiées durant le Quatrième trimestre sont :

**UM : ml**

Produits	4eme Trimestre 2018			Au 31/12/2018		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
<b>Projet</b>	<b>83 000</b>	<b>38 529</b>	<b>46</b>	<b>154 000</b>	<b>42 529</b>	<b>28</b>
GRR 42"	0	0		0	4 000	
EGPDF 48"	83 000	38 529		154 000	38 529	
Tubes hydrauliques	900	285	32	2 100	2 471	118
Ferraille (T)	2 300	2 647	115	3 550	3 699	104
déchet PE(T)	90	39	43	240	39	16

Les quantités expédiées durant le 4eme trimestre 2018 pour l'activité principal à savoir les tubes hydrocarbures sont de 38 529 MI contre une prévision de 83 000 MI, soit 46% des objectifs.

Cette contre performance s'explique essentiellement par le retard enregistré au niveau de la production, qui a influé directement sur les expéditions et chiffre d'affaire du Quatrième trimestre 2018.

**2-Résultats Financiers :****2-1 Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires réalisé durant le Quatrième trimestre 2018 est de **2 479 106 KDA** contre **3 153 600 KDA** prévu.

**UM : KDA**

Produits	4eme Trimestre 2018			Au 31/12/2018		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
<b>Hydrocarbure</b>	<b>3 135 000</b>	<b>2 454 858</b>	<b>78</b>	<b>8 470 000</b>	<b>2 667 484</b>	<b>31</b>
RGG1 42"	0	0	0	0	212 626	0
EGPDF 48"	3 135 000	2 454 858	78	8 470 000	2 454 858	29
Tubes hydrauliques	8 100	11 642	144	18 000	142 423	791
Ferraille	8 970	10 603	118	14 113	12 625	89
Déchet PE	1 530	1 842	120	2 550	1 842	72
Prestation	0	1 710	0	0	3 064	0
Autre (T. Déclassés, palette)	0	- 1 550	0	0	-1 550	0
<b>Total</b>	<b>3 153 600</b>	<b>2 479 106</b>	<b>79</b>	<b>8 504 663</b>	<b>2 825 890</b>	<b>33</b>

**2-2 Valeur ajoutée**

La valeur ajoutée du Quatrième trimestre 2018 est de **975 471 KDA** contre une prévision de **1 117 607 KDa**,

**2-3 Frais de personnel**

Les frais de personnel du Quatrième trimestre 2018 sont de **363 678 KDA** contre une prévision de **302 742 KDA**, soit un taux de réalisation de **120%** (**Effectifs = 870 contre une prévision de 701**)

# الفهرس

II.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V .....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الملاحق
أ .....	مقدمة
	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية وإتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
02 .....	تمهيد
03 .....	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية وعملية إتخاذ القرار
03 .....	المطلب الأول : ماهية الموازنة التقديرية
14 .....	المطلب الثاني : ماهية عملية إتخاذ القرار
19 .....	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة
19 .....	المطلب الأول : الدراسات السابقة
22 .....	المطلب الثاني : أوجه التشابه وأوجه الاختلاف
23 .....	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة "ALFAPIPE" بقردياية
25 .....	تمهيد
26 .....	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بقردياية " ALFAPIPE "
26 .....	المطلب الأول :التطور التاريخي للمؤسسة
27 .....	المطلب الثاني :تعريف المؤسسة و نشاطها
32 .....	المطلب الثالث : تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة
	المبحث الثاني: كيفية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة ALFAPIPE ودورها
38 .....	في إتخاذالقرار
38 .....	المطلب الأول :عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة الأنابيب وحدة قردياية
46 .....	المطلب الثاني :تحليل الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة الأنابيب وحدة قردياية
54 .....	المطلب الثالث :علاقة الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات في المؤسسة
55 .....	خلاصة الفصل
57 .....	الخاتمة
61 .....	المراجع
64 .....	الملاحق

