

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة ومالية

الموضوع:

دور الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة الازمات

في المؤسسة الاقتصادية

حالة مؤسسة الكندي لصناعة الادوية في ظل الازمة الصحية

"كوفيد 19"

تحت اشراف:

د. مقداد شفيقة

من اعداد الطالب:

بكري عبد الباسط

المؤسسة المستقبلة: شركة الكندي لصناعة الادوية

فترة التربص: من 2022/02/16 الى 2022/08/28

السنة الجامعية

2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة ومالية

الموضوع:

دور الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة الازمات

في المؤسسة الاقتصادية

حالة مؤسسة الكندي لصناعة الادوية في ظل الازمة الصحية

"كوفيد 19"

تحت اشراف:

د. مقداد شفيقة

من اعداد الطالب:

بكارى عبد الباسط

المؤسسة المستقبلة: شركة الكندي لصناعة الادوية

فترة التربص: من 2022/02/16 الى 2022/08/28

السنة الجامعية

2022/2021

الاهداء

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب فاستتارت به العقول

و الحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام

والصلاة والسلام على رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهودي الى روح الذي وهبني اسمه ورباني على الفضيلة والاخلاق وغرس في

مقومات ومتطلبات النجاح والتفوق

الى روح أبي الغالي رحمة الله عليه

إلى من ركع العطاء أمام قدميها ... إلى الغالية التي لا نرى الا أمل إلا من عينيها... إلى ينبوع

الصبر والتفائل... إلى الوردة التي فاح عبيرها وطاب شذاها... إلى التي غمرتني بعطفها

وانارت لي درب حياتي بحبها وكانت لي سراجا مضيئاً

إلى كل من ساندني في مشواري الدراسي... إلى منبع ثقتي وإرادتي إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى كل مشايخي ومعلمي وأساتذتي وكل من علمني

إلى أهلي وأصدقائي وزملائي

وإلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات وبنعمه تتم البركات الحمد له على فضيل نعمه، نعمة العلم الذي ينور العقول

قد لا تكفي كلمات الشكر التي نسردها في هذه المذكرة لتلم بامتناننا وشكرنا لكل من كان له فضل لإتمام هذا العمل

الى الأستاذة الفاضلة "مقداد شفيقة" تمام الشكر لقبولها تأطير هذا العمل ومنحها لنا الكثير من وقتها الثمين للتوجيه وإثراء هذا البحث بخبرتها الواسعة، شكرا جزيلا استاذتنا المحترمة والشكر الموصول لأعضاء اللجنة الممتحنة التي سيكون لها الدور الفعال في تقييم هذا العمل واثراء اهداف البحث

كما اتقدم بشكري الى السيد "بكر اوي رشيد" وفريق العمل بالمديرية المالية بشركة الكندي لصناعة الادوية

بمزيد من الاعتراف بالفضل والامتنان اتقدم بشكري الخالص الى كافة اساتذة المدرسة العليا للتجارة على عطائهم غير المحدود

شكرا لكل من ساهم من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع

الفهرس

الفهرس:

I-II	الفهرس
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال والملاحق
VII	الملخص
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: إدارة الازمات والتخطيط المالي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الازمة
3	المطلب الأول: تعريف الازمة وخصائصها
4	المطلب الثاني: أسباب نشوء الازمة ومرآطها
9	المطلب الثالث: أنواع الازمات
11	المبحث الثاني: إدارة الازمات
11	المطلب الأول: تعريف إدارة الازمات واهدافها
13	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الازمات ومعيقاتها
16	المطلب الثالث: مراحل إدارة الازمات
17	المبحث الثالث: التخطيط المالي كمتطلب لإدارة الازمات
17	المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي، اهدافه واهميته
19	المطلب الثاني: مبادئ التخطيط المالي وأنواعه
21	المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي وأدواته
23	المطلب الرابع: حدود التخطيط المالي وعوامل نجاحه
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مساهمة الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة الازمات
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول الموازنات التقديرية
28	المطلب الأول: تعريف الموازنات التقديرية ووظائفها
30	المطلب الثاني: مبادئ الموازنات التقديرية وأنواعها
35	المطلب الثالث: اعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها
49	المبحث الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي
49	المطلب الأول: الموازنة النقدية التقديرية
52	المطلب الثاني: قائمة الدخل التقديرية
54	المطلب الثالث: الميزانية العمومية التقديرية
57	المبحث الثالث: مساهمة الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط المالي في إدارة الازمات.
58	المطلب الأول: توقع الاحداث المستقبلية

59	المطلب الثاني: تحديد الانحرافات وتحليل اسبابها
64	المطلب الثالث: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لشركة الكندي لصناعة الادوية
68	تمهيد
69	المبحث الأول: تقديم شركة الكندي لصناعة الادوية
69	المطلب الأول: بطاقة فنية لشركة الكندي لصناعة الادوية
69	المطلب الثاني: أهمية واهداف شركة الكندي لصناعة الادوية
70	المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة
76	المبحث الثاني: واقع ادارة الازمات بمؤسسة الكندي لصناعة الأدوية
76	المطلب الأول: متطلبات ادارة الازمات المتوفرة بشركة الكندي لصناعة الأدوية
77	المطلب الثاني: المراحل المتبعة في ادارة الازمات بشركة الكندي لصناعة الأدوية
79	المطلب الثالث: ادوات التخطيط المالي المعتمدة بشركة الكندي لصناعة الادوية
79	المبحث الثالث: واقع استخدام الموازنات التقديرية في ادارة ازمة " كوفيد 19 " بشركة الكندي لصناعة الادوية
79	المطلب الأول: الموازنات التقديرية المستعملة في شركة الكندي لصناعة الأدوية
82	المطلب الثاني: تداعيات ازمة كوفيد 19 على شركة الكندي لصناعة الأدوية
88	المطلب الثالث: مساهمة الموازنات التقديرية في ادارة ازمة " كوفيد 19 " بشركة الكندي لصناعة الادوية
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	نموذج لموازنة المبيعات	41
2	نموذج للموازنة التقديرية للإنتاج	43
3	نموذج للموازنة التقديرية للمواد المستهلكة	44
4	نموذج عام للموازنة التقديرية للمشتريات	45
5	موازنة الاجور	47
6	نموذج لجدول المقبوضات	50
7	نموذج لجدول المدفوعات	51
8	نموذج للموازنة النقدية	51
9	نموذج عام لقائمة الدخل التقديرية	54
10	مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية للسداسي الاول من سنة 2020 حسب تقديرات الشركة	85
11	مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية للفصلين الاول والثاني من سنة 2020	87
12	مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية للسداسي الثاني من سنة 2020 في ظل الاجراءات المتخذة	89
13	مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية للسداسي الاول والثاني من سنة 2020	90
14	مقارنة النتيجة الفعلية بالنتيجة التقديرية لسنة 2020	92

قائمة الاشكال والملاحق

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	شكل توضيحي يمثل مراحل إدارة الازمات	1
37	نموذج للتفاعل الداخلي لمكونات الموازنات التقديرية	2
71	الهيكل التنظيمي لشركة الكندي لصناعة الادوية	3
86	تمثيل بياني لمبيعات المؤسسة التقديرية والفعلية للسداسي الاول	4
90	مبيعات المؤسسة التقديرية والفعلية للسداسي الثاني	5
91	مخطط توضيحي يبين تغيرات المبيعات الفعلية والتقديرية لشركة الكندي لسنة 2020	6

قائمة الملاحق

المبيعات التقديرية لشركة الكندي لصناعة الادوية	الملاحق من 1 الى 9
المبيعات الفعلية لشركة الكندي لصناعة الادوية	الملاحق من 10 الى 15

الملخص:

تواجه المؤسسة في مراحل حياتها فترات صعبة، قد تتراكم وتتشابك لتشكّل أزمات تؤدي إلى اختلالها وعدم استقرارها مما يستوجب تبني أدوات تساعد على إدارة الأزمات بطريقة جيدة وتسمح لها بتجاوزها بأقل الأضرار.

تعد إدارة الأزمات من أهم الوظائف التي يجب أن تتوفر في المؤسسة، حيث أنها تساعد على التنبؤ بالأزمات والاضطرار المحتملة، كما تساعد على تحديد الأدوات والطرق التي يجب استخدامها من أجل احتواء الأزمة وتجاوزها.

تتطلب إدارة الأزمات توفير مجموعة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية، ويعد التخطيط المالي من أهمها إذ يسمح للمؤسسة بحسن تسيير مواردها واحتياجاتها المالية وتجنب المخاطر المالية المحتملة وذلك بالاستناد على مجموعة من الأدوات تتمثل أساساً في الموازنات التقديرية.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لإبراز دور وأهمية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة الأزمات وتحسين أداء المؤسسة في ظل هذه الأخيرة، وذلك من خلال ثلاثة فصول تناول الفصل الأول منها إدارة الأزمات والتخطيط المالي وتطرق الفصل الثاني إلى دور الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة الأزمات، فيما عالج الفصل الثالث واقع استخدام الموازنات التقديرية في إدارة أزمة كوفيد 19 بشركة الكندي لصناعة الأدوية خلال سنة 2020.

ومن خلال المعالجة الميدانية للموضوع تم التوصل إلى أن الموازنات التقديرية لعبت دوراً فعالاً في إدارة أزمة "كوفيد 19" بشركة الكندي لصناعة الأدوية خلال الفترة المدروسة، حيث أنها ساعدت على تقليص التأثيرات السلبية التي خلفتها أزمة "كوفيد 19" على الشركة وذلك من خلال تحديد الانحرافات، واقتراح مجموعة من الإجراءات والتعديلات التي أدت إلى التقليل من أضرار الأزمة والخروج منها بأفضل نتيجة ممكنة في ظل الظروف الصعبة التي فرضتها هذه الأزمة.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمات، التخطيط المالي، الموازنات التقديرية، أزمة كوفيد 19.

Abstract

During its activity, the company faces difficult periods, which may accumulate to create crises leading to disruption and instability. which requires adopting a function that helps it to manage crises in a good way and allows it to overcome them with minimal damage.

The crisis management is one of the most important function that must be available in the management of the organization, as it helps to predict potential crises and pressures, and also helps to determine the methods, and stages that must be followed in order to manage and overcome crises.

Crisis management requires the provision of a set of tools that help the company to deal with crises efficiently and effectively, and financial planning is one of the most important as it allows the company to better manage its resources and financial needs and avoid potential financial risks through a set of tools mainly represented in budgetary functions (BF).

From this point of view, the present study was allowed to highlight the role of BF in CM and improve the performance of the company during a crisis. Therefore, this study was divided into two main chapters, the first one treats the theoretical aspect of CM and financial planning and the role of BF as a tool of financial planning in CM, and the second chapter was developed to analyze the management of Covid-19 crisis t- at AL-KENDI Pharmaceutical Industry.

The present study showed the important role that BF played in managing the Covid-19 crisis at AL-KENDI Pharmaceutical Manufacturing Company, as it helped to determine the negative effects of the Covid-19 crisis on the company, and also helped to suggest a set of procedures and amendments that helped to reduce the damages of the crisis and making the best possible result under the difficult circumstances imposed by this crisis

Keywords: Crisis, Crisis Management, budgets, planning, Covid-19 crisis.

المقدمة

المقدمة:

عرف العالم في السنوات الأخيرة تغيرات وتقلبات اقتصادية سببتها أزمات عالمية، فرضت على المؤسسات الاقتصادية أن تتأقلم مع هذا الواقع لتتمكن من البقاء في ظل ظروف تسود فيها المنافسة الشرسة وتتميز بمحدودية الموارد والفرص وبالتغير المستمر والسريع. ولن يتسنى لها ذلك إلا بتبني أدوات تنبؤ فعالة تمكنها من مواجهة وإدارة هذه المخاطر والتقلبات.

ومن هنا جاءت الحاجة لإدارة الازمات كونها من اهم الأدوات التي تساعد المؤسسة على مواجهة الازمات والتنبؤ بها، كما تساعد على وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الازمات والتقليل من اضرارها.

ومن اهم متطلبات إدارة الازمات في المؤسسة التي تساعد على إدارة الازمة بشكل فعال، نجد التخطيط المالي الذي يمثل اهم خطوة تقوم بها المؤسسة للتنبؤ بالازمة ومواجهتها.

وتعد الموازنات التقديرية الأساس الذي يستند عليه التخطيط المالي ومن اهم الأدوات التي تساعد المؤسسة على توقع الاحداث المستقبلية واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة، مما يسمح باتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها تحسين أداء المؤسسة وضمان ديمومتها في ظل التحديات التي تواجهها. ومن هنا تأتي اشكالية البحث والتي نسوغها على النحو التالي:

" كيف تساهم الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة ازمة الصحية (كوفيد19) بمؤسسة

الكندي لصناعة الادوية؟ "

وينبثق من الاشكالية الرئيسية الاسئلة الفرعية التالية:

- ما يقصد بإدارة الازمات وماهي متطلباتها؟
- ما هو دور الموازنات التقديرية بمواجهة وادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تستخدم مؤسسة الكندي لصناعة الادوية الموازنات التقديرية في ادارة ازمة كوفيد 19 وما مدى مساهمتها في التقليل من اضرارها؟

فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

1. ادارة الازمات هي الاستعداد لما قد يحدث والتعامل مع ما حدث، ويعد التخطيط المالي من متطلباتها الاساسية.

2. تلعب الموازنات التقديرية دورا فعالا في ادارة الازمات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية من خلال المعلومات التي توفرها، والتي تسمح باكتشاف الانحرافات ومعالجتها قبل تحولها الى أزمات أو تغيير الخطط الموضوعة في حالة حدوثها عن طريق تعديل الموازنة.

3. تستخدم مؤسسة الكندي لصناعة الادوية الموازنات التقديرية في ادارة ازمة " كوفيد 19" وهي تساهم بشكل كبير في التقليل من حدتها.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية؟

- تسليط الضوء على اهمية ادارة الازمات كمدخل من المداخل الحديثة في ادارة الاعمال
- ابراز دور وأهمية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة الازمات والتقليل من حدتها
- تشخيص واقع استخدام الموازنات التقديرية في ادارة ازمة كوفيد 19 بشركة الكندي لصناعة الادوية

أهمية البحث:

تكمن اهمية البحث فيما يلي:

- التعرف على كيفية التعامل مع الازمات بكفاءة وفعالية
- اعطاء صورة حقيقية عن واقع تطبيق الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة ازمة "كوفيد 19" بشركة الكندي لصناعة الادوية
- توعية وتحسيس المسؤولين بضرورة تبني الاساليب العلمية في ادارة الازمات

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل دوافع البحث فيما يلي:

- اهمية الموضوع والحاجة الى معالجته ولاسيما بالنظر لتداعيات ازمة كوفيد 19 على الصعيد الوطني والعالمي
- الوقوف على التطبيق الميداني للموازنات التقديرية وادارة الازمات

- قلة الدراسات والأبحاث في مجال ادارة الازمات رغم الازمات المتكررة والمتنوعة التي تهدد المجتمعات والمؤسسات واقتصاديات الدول

المنهج المتبع:

للإجابة على التساؤلات المطروحة وتحقيق اهداف البحث، سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من خلال عرض المفاهيم الأساسية لإدارة الازمات، للتخطيط المالي والموازنات التقديرية. وسيتم إتباع المنهج التحليلي الاستقرائي في الجانب التطبيقي لاستنباط دور الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة ازمة " كوفيد 19" بمؤسسة الكندي لصناعة الأدوية.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة وإثبات او نفي الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بحيث سيتناول الفصل الأول إدارة الازمات والتخطيط المالي كمتطلب رئيس لإدارة الازمات، وذلك من خلال ثلاث مباحث، سيتضمن الاول منها الازمة، أسبابها، مراحلها وأنواعها، وسيتطرق المبحث الثاني الى إدارة الازمات من حيث المفهوم، الأهداف، المراحل والمتطلبات، وفي المبحث الثالث سنتعرض للتخطيط المالي: مفهومه وانواعه واهم الأدوات التي يستخدمها. وسيتطرق الفصل الثاني الى استخدام الموازنات التقديرية في ادارة الازمات من خلال ثلاث مباحث، سيتضمن المبحث الاول مفاهيم أساسية حول الموازنات التقديرية، وسيتناول المبحث الثاني الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي. اما المبحث الثالث فسيعرض الى مساهمة الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة الازمات. وسيخصص الفصل الثالث إلى دراسة تطبيقية للموازنات التقديرية في ادارة ازمة "كوفيد 19" بشركة الكندي لصناعة الأدوية وذلك من خلال ثلاث مباحث، سيتم في المبحث الاول تقديم المؤسسة المستقبلية، وسيتناول المبحث الثاني واقع إدارة الازمات بشركة الكندي لصناعة الأدوية وسيتطرق المبحث الثالث الى واقع استخدام الموازنات التقديرية في ادارة ازمة " كوفيد 19 " بالمؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة: سيقصر هذا البحث بالدراسة والتحليل على الموازنات التقديرية دون غيرها من ادوات

التخطيط المالي في ادارة الازمات وتتمثل حدوده المكانية والزمنية فيما يلي:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمؤسسة الكندي لصناعة الادوية

الحدود الزمنية: خصت هذه الدراسة سنة 2020

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي تم الاستناد عليها في هذا البحث ما يلي:

• يوسف احمد أبو فارة، إدارة الازمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى تعريف الازمة وأنواعها ومراحلها وكيفية التعامل معها، وقد بينت لنا هذه الدراسة أهمية توفر وظيفة إدارة الازمات في المؤسسة وضرورة اتباع خطواتها،

• محمد براق، مريزق عدمان، دور المعلومات في إشارة الى حالة المؤسسات الصحية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 9، 2012.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز الفرق بين الإدارة السباقية التي تعتمد على التخطيط والإدارة التي تنتظر وقوع الازمة، وتوصلت هذه الدراسة الى ضرورة ادراج إدارة الازمات كوظيفة أساسية في كل مؤسسة، مع مراعاة توافر كل متطلباتها الأساسية من تخطيط ونظام اتصال ومعلومات وفريق إدارة ازمات.

• زينب رضوان علي، تقييم التخطيط المالي واعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013

هدفت هذه الدراسة من ابراز الدور الهام للتخطيط المالي والموازنات التقديرية في ترجم اهداف المؤسسة الى خطط رقمية قابلة للتطبيق والقياس. كما توصلت أهمية التخطيط المالي والموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

• كراذي لمياء، مدى مساهمة الموازنات التقديرية في تفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تونيك للصناعة، مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة، 2017/2018

ساهمت هذه الدراسة في ابراز أهمية الموازنات التقديرية كأداة للرقابة.

الفصل الأول:
إدارة الازمات والتخطيط المالي

تمهيد:

عرف العالم خلال العقود السابقة أزمات وكوارث سببت خسائر كبيرة وأضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على نشاط الكثير من المؤسسات الاقتصادية في جميع انحاء العالم. وتعتبر هذه الازمات العقبة الرئيسة التي تواجه المؤسسة في طريقها نحو النمو والتطور. وللتصدي لهذه الازمات وجب على المؤسسات الاقتصادية تبني مجموعة من الأساليب الإدارية التي من شأنها ان تساعد على ادارة تلك الازمات بطرق فعالة وبكفاءة عالية. وذلك ما سيتناوله هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الازمة

المبحث الثاني: إدارة الازمات

المبحث الثالث: التخطيط المالي كمتطلب لإدارة الازمات

المبحث الأول: ماهية الازمة

المطلب الأول: تعريف الازمة وخصائصها

أولاً- تعريف الازمة

لغة: تعني الازمة في اللغة العربية الشدة والقحط، وتشير الى حالة طارئة وغير اعتيادية وموقف استثنائي يخل بالنظام العام السائد، كما تعرف في اللغة الإنجليزية على انها نقطة تحول صعبة تثير القلق والفرح من المستقبل القادم وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة من اجل حلها.¹

اصطلاحاً: تعددت تعاريف الازمة من طرف المفكرين والباحثين حيث عرفت الازمة بانها ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة، كما عرفت على انها تداع سريع للأحداث يؤدي الى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي على نحو غير مألوف يزيد من احتمالات اللجوء الى العنف.²

ويمكن تعريف الازمة على انها موقف حرج يتميز بالتعقيد والتشابك ويتضمن على درجة عالية من الضغط حيث تتضارب فيه مجموعة من العوامل المتناقضة التي تتلاحق تتراكم بصورة متسارعة حيث تضع المنظمة في وضع خطير يهدد استقرارها بقاءها.³

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الازمة على انها النقطة التي يتحول فيها النظام العام من الحالة العادية الى حالة حرجية، ومن الاستقرار الى عدم الاستقرار، يتميز هذا الموقف بالضيقة والشدة والضغط تتعرض له المنظمة يفقدها التوازن ويهدد استقرار وبقاءها.

ثانياً- خصائص الازمة:

تتصف الازمة بمجموعة من الخصائص يمكن ان نذكر بعضها فيما يلي:⁴

1. **المفاجئة:** حيث ان حدوث الازمة لا يمكن توقع او التنبؤ به فهي تقع فجأة ودون سابق انذار
2. **فقدان السيطرة:** تسبب الازمة في وقت وقوعها حالة من الهلع والتوتر مما يضعف امكانياتها للرد السريع ويفقدها السيطرة على المؤسسة
3. **ضيقة الوقت:** تتطلب إدارة الازمة الاستجابة السريعة في اتخاذ القرار نظراً للتداعيات التي تفرضها الازمة وهذا ما يجعل الوقت المحدد لاتخاذ هذه القرارات وتنفيذها قصير جداً.

¹ يوسف احمد أبو فارة، إدارة الازمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص21

² إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، الموسوعة المسيرة للمصطلحات السياسية، مركز الإسكندرية للكتاب القاهرة، 2005، ص20

³ يوسف احمد أبو فارة، إدارة الازمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022، ص25

⁴ صالح خليل بو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998، ص67

4. تعدد وتشابك التأثيرات: تخلق الازمة عند حدوثها تداعيات كثيرة تسبب خلط بين الأسباب والنتائج.

5. عدم كفاية المعلومات: حيث ان الازمة تخلق جو من عدم اليقين ونقص كبير في المعلومات المتعلقة بالازمة كأسباب وقوعها وتأثيرها ومدى انتشارها.

المطلب الثاني: أسباب نشوء الازمة ومراحلها

أولاً- أسباب نشوء الازمات:

لكل ازمة منشأ وأسباب أدت الى حدوثها، ولا يمكن للمؤسسة التعامل مع اية ازمة ولا مواجهتها دون معرفة أسبابها حيث ان ذلك يساعد على احتوائها والتغلب عليها. ولقد اختلف الباحثون في تصنيف أسباب حدوث الازمة، ومن التقسيمات الشائعة ما يلي:⁵

1. أسباب متعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة:

هذه الأسباب تكون خارجة عن سيطرة المؤسسة حيث لا يمكنها السيطرة عليها او تكون سيطرتها عليها محدودة جداً، وهي أسباب لا يمكن تجنبها في كثير من الأحيان، غير أنه يمكن للمؤسسة القيام ببعض الإجراءات ووضع مجموعة من الخطط التي من شأنها التقليل من حدة الازمة وتقليل مخاطرها. ومن اهم الأسباب الخارجية التي يمكن ان تسبب في وقوع أزمة نذكر:

- أسباب سياسية: الظروف السياسية المتقلبة وغير المستقرة،
- أسباب قانونية: السياسات الحكومية والتغيرات في التشريعات تجاه المؤسسات الاقتصادية،
- أسباب اقتصادية: مثل التضخم وارتفاع الأسعار والركود الاقتصادي ...
- أسباب اجتماعية: مثل التنامي السريع في عدد السكان، الصراعات الاجتماعية
- أسباب طبيعية: تتمثل هذه الأسباب في الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات وانتشار الأوبئة ...

2. أسباب متعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة:

تنشأ هذه الأسباب داخل المؤسسة وتعتبر عن اخفاق إدارة المؤسسة على تسيير المؤسسة بالشكل الجيد، هذا الإخفاق في الإدارة يؤدي الى تدهور وضع المؤسسة ويوقعها في ازمات كثيرة تجرّها نحو الانهيار وتؤدي بها الى الاغلاق، نذكر من هذه الأسباب:

- التنظيم الإداري الرديء وسوء عملية التخطيط

⁵ يوسف احمد أبو فارة، 2022، مرجع سبق ذكره، ص103-110

- الرقابة السيئة او عدم وجود نظام للرقابة ورصد الانحرافات وتصحيحها
- تعارض اهداف أصحاب المصالح مع اهداف المؤسسة
- نقص المعلومات وصعوبة تنقلها بين إدارات المؤسسة

يمكن أيضا تصنيف الاسباب المتعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة الى أسباب موضوعية شخصية او عامة تخطيطية نذكر منها:⁶

• سوء الفهم:

يعتبر سوء الفهم من اهم الأسباب التي تؤدي الى وقوع الازمات، وينشأ سوء الفهم من خلال خطأ في استقبال المعلومات او عدم القدرة على جمعها، الامر الذي بدوره يسبب تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها مما يؤثر على القدرة على اتخاذ القرارات وبالتالي وقوع الازمة.

• سوء التقدير:

يعتبر سوء التقدير من أكثر أسباب الازمات انتشارا، ويعرف سوء التقدير بأنه عدم إعطاء المعلومات المستقبلية الاهتمام الواجب لها. ينشأ سوء التقدير غالبا من خلال سببين رئيسيين هما:

- الثقة الزائدة في النفس

- الشك في قيمة المعلومات وصحتها

• سوء التسيير (الإدارة العشوائية):

هي الإدارة التي يمارسها المسؤول في المؤسسة وفقا لما يمليه الموقف وتبعا لرؤيته الشخصية، ومن مسببات سوء الإدارة نجد:

- عدم وجود نظام لتخطيط

- عدم وجود نظام معلومات فعال،

- عدم احترام الهيكل التنظيمي الموجود،

- عدم وجود نظام للرقابة.

⁶ الحدراوي حامد كريم، كرار الخفاجي، اسباب نشوء الازمات و ادارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة الكوفة للعلوم القانونية و السياسية ، المجلد 2، العدد5 ، جامعة الكوفة – كلية القانون، 30 سبتمبر 2010، العراق، ص206-208

• **تعارض الأهداف:**

يمكن ان يحدث هذا التعارض بين متخذي القرار ومنفذي القرار في المؤسسة، مما يعرض المؤسسة الى لتأثيرات متعارضة لرغبات كل طرف، فكل طرف ينظر الى العمل من زاويته الخاصة والتي قد لا توافق منظور الطرف الاخر فتحدث الازمة.

• **تعارض المصالح:**

يحدث التعارض في المصالح حين يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة للضغط لما يوافق مصالحه وهذا ما يؤدي الى نشوء الازمة.

• **الأخطاء البشرية:**

هي من أكثر الأسباب الشائعة لنشوء الازمات، وتكون الأخطاء البشرية نتيجة لعدة عوامل مثل الإهمال او انعدام الكفاءة او قلة الخبرة او التعب او عدم التركيز في العمل ...

• **الإشاعات:**

هي استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة التي يتم إعلانها في توقيت ومناخ معين لخلق ازمة او تصعيدها او توليد أزمات أخرى.

• **اليأس:**

ينشأ اليأس عند إصابة متخذي القرار في المؤسسة بالإحباط وفقدان الامل في حل المشاكل والصعوبات التي تواجههم، يمكن لها الإحباط ان ينتشر في كل افراد المؤسسة مسببا فوضى تنتهي بانفجار ازمة.

• **انعدام الثقة:**

تنشأ انعدام الثقة في حالة عدم ايمان متخذ القرار بالأفراد الاخرين سواء كانوا عاملين او مديرين، ويرجع سبب عدم الثقة لعدة أسباب منها:

• نقص كفاءة النظام الاداري

• انخفاض الروح المعنوية

• عدم الاهتمام بالعمل

• **الرغبة في الابتزاز:**

وهي تعريض متخذ القرار لمجموعة من الضغوط النفسية والمادية، واستغلال القرارات الخاطئة التي اتخذها واجباره على ارتكاب أخطاء أخرى تكون أكثر ضررا، ومن اهم الأسباب التي تؤدي الى رغبة الفرد في الابتزاز هي تعارض المصالح.

3. أسباب مشتركة:

هي الأسباب الناتجة عن تفاعل بين الأسباب الخارجية والداخلية للمؤسسة، وغالبا ما تنشأ نتيجة لتفاقم المشكلات وسوء تدفق المعلومات وصناعة القرار.

ثانيا- مراحل الازمة:

تشير ادبيات إدارة الازمات الى ان الازمة تمر بعدة مراحل، واختلف الباحثون والكتاب في تقسيماتهم لهذه المراحل، لكن التباين في هذه التقسيمات هو تباين شكلي وليس هناك أي اختلافات في المضامين الجوهرية. ومنه تتمثل دورة حياة الازمة في خمسة مراحل أساسية هي كالتالي:⁷

1. مرحلة التحذير من الازمة:

تظهر في هذه المرحلة إشارات وتحذيرات تلوح في الأفق تنذر بوجود اخطار غير معروفة وغير محددة المعالم وغير واضحة الاتجاه ولا يمكن تحديد الى أي مدى يمكن ان تصل اليه هذه الاخطار. تتصف هذه المرحلة بعدم توفر المعلومات الكافية عن الازمة خاصة فيما يخص تطورها وتوقيت انفجارها، ويتوقف تحديد هذه الإشارات والتحذيرات على خبرة المدراء وقدرتهم على إدراك المتغيرات التي تحدث من حولهم.

تسمى أيضا بمرحلة ما قبل الازمة وتعتبر اهم مرحلة اذ ان إدراك هذه المرحلة وتشخيصها يمكن المؤسسة من تقليل حدة الازمة والحد من الاضرار اتي يمكن ان تنتج من انفجارها.

2. مرحلة انفجار الازمة:

تعتبر هذه المرحلة هي الأكثر صعوبة فهي تمثل البداية الفعلية للازمة، تتميز هذه المرحلة بالشدّة وسرعة تلاحق التداعيات حيث يكون أثر الازمة على المؤسسة في هذه المرحلة شديدا جدا ويتبعه نتائج سلبية سريعة تخل بالنظام الطبيعي للمؤسسة.

يكون تركيز إدارة المؤسسة في هذه المرحلة على تقليل الخسائر والاضرار الناتجة عن انفجار الازمة، كما تسعى أيضا الى السيطرة على الازمة وإيقاف انتشارها.

3. مرحلة الازمة المزمنة:

هي المرحلة التي تتبع مرحلة الانفجار، تعتبر هذه المرحلة أطول مرحلة في الازمة من حيث المدة الزمنية. يمكن للمؤسسة تقصير مدة الازمة وذلك باتباع خطة واضحة وفعالة لإدارة الازمات. يجب على المؤسسة في هذه المرحلة تقويم الخطوات والإجراءات التي اتخذتها لمواجهة

⁷ يوسف احمد أبو فارة، 2022، مرجع سبق ذكره، ص43-55

الازمة ورصد نقاط القوة والضعف في تلك الخطوات من اجل الإفادة منها في حال وقوع أزمات أخرى في المستقبل.

4. مرحلة استعادة الثقة:

تتراجع حد الازمة في هذه المرحلة وتبدأ بالانحسار والتراجع التدريجي، هذا ما يتيح للمؤسسة الفرصة للامساك بزمام الأمور وتحويل نقطة التحول التي حدثت الى فرصة حقيقية تساعد على استعادة نشاطها الطبيعي.

يعتمد نجاح المؤسسة في إدارة هذه المرحلة على مدى نجاح تسييرها للمراحل السابقة، فاذا قامت بتسيير المراحل السابقة بشكل جيد فان هذه المرحلة تأخذ شكل الخلاصة للأحداث التي مرت بها المؤسسة خلال الازمة حيث يتم تسجيل وتوثيق الملاحظات المهمة التي تتعلق بكيفية إدارة الازمة، اما إذا لم تقم المؤسسة بتسيير المراحل السابق بالطريقة المناسبة فان هذه المرحلة تكون أعنف من المراحل السابقة، حيث تدخل المؤسسة في مرحلة من الفوضى والاضطراب وعدم الاستقرار الذي قد يؤدي الى حد الإفلاس.

5. مرحلة اختفاء الازمة:

تدخل الازمة مرحلتها الأخيرة عند فقدانها بصورة كاملة او شبه كاملة لقوى الدفع المحركة لها، وتأخذ مكوناتها وعناصرها بالتلاشي وينتهي الاهتمام بها ويصبح الحديث عنها كحدث مضى ويصبح من التاريخ. يجب على المؤسسة في هذه المرحلة استرجاع نشاطها الطبيعي بصورة كاملة، ويجب عليها ان تدون الخبرات المكتسبة من الازمة لكي تكون قادرة على رصد التحذيرات المبكرة في المستقبل.

المطلب الثالث: أنواع الازمات

هناك عدة انواع للازمات وهي تصنف وفق معايير مختلفة نذكر منها ما يلي:

1. من حيث التكرار:

يمكن تقسيم الازمات من حيث درجة تكرارها الى قسمين:

• ازمات دورية (متكررة):

وهي الازمات التي تضرب المؤسسة بصفة دورية ومتكررة، وتتميز هذه الازمات بان لها إشارات انذار مبكرة حيث يمكن التنبؤ بحدوثها ويسهل التعامل معها. تكون أسباب هذه الازمات في الغالب أسباب خارجية وترتبط في العادة بطبيعة نشاط المؤسسة.⁸

• ازمات غير دورية (غير متكررة):

هي ازمات مفاجئة تتصف بالعشوائية وتحدث دون سابق انذار، يصعب توقعها والتعامل معها وتحديد أسباب وقوعها.⁹

2. من حيث التأثير:

تصنف الازمات حسب درجة التأثير الى نوعين: ازمات ذات تأثير جوهري وازمات ذات تأثير هامشي.¹⁰

• ازمات ذات تأثير جوهري:

هي الازمات التي تحدث تأثيرا واضحا على الوظائف الأساسية للمؤسسة، وتعتبر هذه التأثيرات تهديد واضح لوجود المؤسسة.

• ازمات ذات تأثير هامشي:

هي ازمات عابرة تكون وليدة ظروف معينة، لا يكون لها تأثير كبير على المؤسسة ويتم معالجتها من خلال تعديل سياسات وأساليب الإدارة، من امثلة هذه الازمات ارتفاع سعر مادة من المواد الأولية.

⁸ عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1997، ص 97

⁹ عبد الرحمن توفيق وآخرون، مهارات الاتصال والعلاقات مع الآخرين، مركز خبرات الإدارة القاهرة، مصر، 1998، ص 40

¹⁰ يوسف احمد أبو فارة، 2022، مرجع سبق ذكره، ص 131

3. من حيث مستوى الازمة:

تقسم الازمة من حيث مستوى حدوثها الى قسمين، ازمة تحدث على المستوى الكلي وازمة تحدث على المستوى الجزئي.¹¹

• الازمة على المستوى الكلي:

هي ازمة شاملة تصيب الدولة وتؤثر على كل المجتمع، هذا النوع من الازمات يتطلب جهدا كبيرا لإدارتها ومواجهتها وتتطلب في بعض الأحيان دعم خارجي.

• الازمة على المستوى الجزئي:

هي أزمات تحدث على المستوى الداخلي للمؤسسة ويكون تأثيرها على البيئة الداخلية لها، غالبا لا يكون لهذا النوع من الازمات أي تأثير على الوسط الخارجي للمؤسسة.

4. من حيث ابعاد الازمة

تقسم الازمة من حيث ابعادها الى قسمين هما¹².

• ازمة عالمية لها تأثير محلي:

هي أزمات يمكن ان تحدث في دولة معينة ثم تنتقل الى مجموعة من دول أخرى ثم تنتشر في كل انحاء العالم، تعتبر هذه الازمات أزمات شديدة وحادة. غالبا ما تحدث هذه الازمات في الدول الكبرى التي تصدرها لتصيب الدول الأخرى.

• ازمة لها تأثير محلي:

هي الازمة التي تصيب دولة معينة ولا ينتقل تأثيرها الى الدول الأخرى بل يقتصر على حدود تلك الدولة.

5. من حيث موضوع الازمة:

يجري تقسيم الازمات حسب موضوعها الى ثلاث أنواع، أزمات مادية، أزمات معنوية وأزمات مزدوجة (مادية ومعنوية).¹³

¹¹ يوسف احمد أبو فارة، 2022، مرجع سبق ذكره، ص130

¹² كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الازمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص63

¹³ يوسف احمد أبو فارة، 2022، مرجع سبق ذكره، ص129

• أزمات مادية:

هي أزمات يكون لها تأثير مادي ملموس، يمكن دراسة وتحليل موضوعها وقياس نتائجها المادية بالطرق الكمية، ومن امثلة هذه الازمات: ازمة السيولة، ازمة نقص المواد الأولية، ازمة تراجع مستويات المبيعات... الخ.

• أزمات معنوية:

هي أزمات تتعلق بجانب غير موضوعي له ارتباط بذاتية الافراد المحيطين بها، فهي أزمات غير ملموسة ولا يمكن قياسها او تحليلها بالطرق الكمية ويجري الإحساس بها من خلال إدراك مضمون الازمة، من امثلة هذه الازمات: ازمة الثقة بين الافراد، ازمة المصادقية... الخ.

• أزمات مزدوجة:

هي ازمة تضم جانبين، جانب مادي ملموس يمكن قياسه وتحليله بالطرق الكمية، وجانب معنوي غير قابل للقياس والتحليل بالطرق الكمية.

المبحث الثاني: ادارة الازمات

المطلب الأول: تعريف إدارة الازمات واهدافها

اولا- تعريف إدارة الازمات

ارتبط مفهوم إدارة الازمة ارتباطا قويا بالإدارة العامة حيث كانت تعرف على انها قدرة الحكومات على مواجهة الكوارث والظروف المفاجئة التي تخل باستقرار النظام العام، ثم تطور هذا المفهوم الي ان ظهر في عدة مجالات كالسياسة والاقتصاد والاجتماع.... الخ ومنه ظهرت عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الاول: هي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة¹⁴.

التعريف الثاني: هي عملية التخطيط والتقدير المنظم لحل المشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تهدد سمعتها وبقاءها في السوق¹⁵

¹⁴ عبد العزيز الشربيني، التخطيط الاستراتيجي للصدمات المفاجئة، مطبعة الاشعاع، مصر، 1994، ص:73
¹⁵ عبد السلام أبو قحف ورنا عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الازمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص:110.

التعريف الثالث: هي فن إدارة السيطرة الذي يعمل على رفع كفاءة وقدرة النظام على صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الاضطراب التي هي فيها.¹⁶

التعريف الرابع: هي قدرة الشركة على إدارة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها. فهي القدرة على الإدارة الفعالة للأزمة باستخدام التخطيط والوسائل المتاحة لتحقيق استعداد جيد للحد من الازمة والآثار الناتجة عنها.¹⁷

ومنه يمكن تعريف إدارة الازمات على انها الكيفيات والأساليب الإدارية التي تساعد على رفع قدرة المؤسسة على الاستعداد لمواجهة والتغلب على التحولات السريعة والمفاجئة التي تؤثر على نشاطها وتهدد استقرارها.

ثانيا- اهداف إدارة الازمات

يمكن تقسيم اهداف إدارة الازمات الي ثلاث اقسام وذلك حسب الفترة الزمنية التي تكون فيها الأزمة، اهداف ما قبل وقوع الأزمة، اهداف اثناء وقوع الأزمة واهداف ما بعد وقوع الأزمة.¹⁸

أ- اهداف ما قبل وقوع الأزمة:

وهي تتمثل فيما يلي:

- توفير الوسائل ووضع الاليات اللازمة للتنبؤ بالأزمة واكتشاف إشارات الإنذار مبكرا
- العمل على تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة للتغيرات المفاجئة من اجل التقليل من حدة الازمة

- اعداد سيناريوهات لكيفية مواجهة الازمات،

- تحليل الازمات السابقة لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها في حال وقوعها،

- تحديد مجموعة من الإجراءات للتخفيف من الاضرار في حال وقوع الازمة.

ب- اهداف اثناء حدوث الأزمة:

وتتمثل فيما يلي:

- اتخاذ قرارات حاسمة تعطي الفعالية اللازمة لمواجهة الازمة،

¹⁶ محمد امين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصال الإدارية، مطبوعات جامعة الكويت، الكويت، 1996، ص 34

¹⁷ اية رياض، عبد القادر بورزان، الاجازة في علوم الادارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 26

¹⁸ محمد صلاح سالم، إدارة الازمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي العلمي، مطابع زمزم الإسكندرية، مصر، 2005، ص 11

- التنظيم والتنسيق بين مختلف اقسام المؤسسة لمواجهة الازمة والتغلب عليها بأقل الخسائر،

ج- اهداف ما بعد الازمة:

نذكر منها:

- توفير التمويل الكافي لإعادة المؤسسة الي حالة التوازن،
- توثيق كل الاحداث المتعلقة بالازمة من بداية ظهورها حتى نهايتها وكيف تم التعامل معها،
- محاولة التعلم من الأخطاء المرتكبة اثناء مواجهة الازمة.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الازمات ومعيقاتها

أولاً: متطلبات إدارة الازمات

تتطلب إدارة الازمات مجموعة من المستلزمات تتمثل فيما يلي:

1- سجل الازمات

لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المؤسسة كل المواقف التي مرت بها وتعتبرها كأزمة. ويكون هذا السجل بمثابة ذاكرة للمؤسسة حيث يساعدها على إدارة الازمات في المستقبل.¹⁹

2- فريق إدارة الأزمات

وهو مجموعة من الافراد المنتقين بعناية وفقا لخبراتهم وكفاءتهم، يقومون بدراسات معمقة في مجال إدارة الازمات والتعلم من الازمات التي حدثت مسبقا سواء في المؤسسة التي يعملون بها أو لمؤسسات أخرى، وذلك عن طريق تحليل هذه الازمات واكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الازمة ان حدثت، وكذا تحليل الأسباب والنتائج والخسائر وتنمية الخبرات المكتسبة من وقوع الازمة لتجنب وقوعها مرة أخرى.²⁰

ويمكن تلخيص مهام فريق ادارة الازمات فيما يلي:²¹

- العمل على رصد إشارات الازمات،
- اجراء التقييم الاولي للأضرار ومحاولة السيطرة على الازمة،
- إدارة الاستجابة الشاملة للازمة وتحديد الأولويات والأهداف،

¹⁹ براق محمد، مريزق عدمان، دور المعلومات في إدارة الازمات إشارة الى حالة المؤسسات الصحية، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، العدد09، الأردن، 2012، ص27

²⁰ صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 65

²¹ اية رياض، عبد القادر بورزان، مرجع سبق ذكره، ص 84

- توجيه ومراقبة الأقسام الأخرى والعمل على التنسيق بينها،
- تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة،
- جمع وتحليل المعلومات الهامة عن الازمة،
- اعداد تقارير حول الازمة،
- تقييم كل تكاليف ونفقات الاستجابة للازمة.

3- التخطيط

يعد التخطيط العنصر الاساس في عملية إدارة الأزمات، حيث ان التخطيط الجيد يساهم في منع وقوع الازمة ويقلل من عنصر المفاجئة، الامر الذي يتيح للإدارة القدرة على رد الفعل السريع لمواجهة الازمة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية وبأقل الخسائر.²²

ومن اهداف التخطيط في ادارة الازمات:

- تجنب المفاجئة المدوية التي تفقد المؤسسة توازنها،
- محاولة التقليل من العشوائية والانفعال المصاب للحظة انفجار الازمة،
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لمواجهة الازمة،
- الاستغلال الجيد للوقت (تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات).

4- توفر نظام اتصال داخلي وخارجي

توفير هذا النظام يساعد المؤسسة على استقبال المعلومات واستشعار إشارات الإنذار بشكل أسرع، مما يساعد متخذي القرار على أخذ التدابير اللازمة من اجل الاستعداد الجيد قبل وقوع الازمة.²³

5- استخدام اساليب علمية مثل المحاكاة والسيناريو:

ان استخدام هذه الاساليب يساعد المؤسسة على توقع كيفية حدوث الازمة والطريقة المناسبة للتعامل معها.²⁴

السيناريو: وهو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بموقف ما في مجال محدد، حيث يقوم فيه نظام إدارة الازمة بتحليل ودراسة هذه الافتراضات لتقديم تصورات وبدائل وحلول للازمة وإيجاد أفضل طريقة للتعامل معها في حالة وقوعها.

²² محمد صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، 2005، ص47

²³ براق محمد، مريزق عدمان، دور المعلومات في إدارة الازمات إشارة الى حالة المؤسسات الصحية، مجلة الرماح للبحوث والدراسات،

العدد09، الأردن، 2012، ص29

²⁴ <https://www.marefa.org> Consulté le :26/05/2022 à 22 :15

المحاكاة: هي تقليد لظاهرة معينة بهدف دراستها وتفسيرها والتنبؤ بسلوكها، وهي تعد أحد أهم الأساليب الكمية لإدارة الازمات.

6- التنبؤ الوقائي:

يعتبر التنبؤ الوقائي من أهم المتطلبات في عملية إدارة الازمات، وذلك من خلال تبني الفكر التنبؤي لتفادي حدوث الأزمة وجعل نتائجها السلبية في حدها الأدنى.

يعمل التنبؤ الوقائي على وضع منظومة تتضمن تدابير وإجراءات وقائية مخصصة للتعامل مع الأزمة في حال وقوعها.²⁵

ثانيا - معوقات إدارة الازمات:

هناك عدة أخطاء قد تقود الى فشل إدارة الازمات نذكر منها:²⁶

- تجاهل وجود الازمة او تأخير الاعتراف بوجودها
- عدم مناقشة المشاكل والصعوبات مع فريق العمل
- عدم توثيق تفاصيل الازمة والنتائج المترتبة عليها
- نقص كفاءة نظام المعلومات
- اللامسؤولية والإهمال وعدم اتخاذ الإجراءات المتبعة بجديّة.

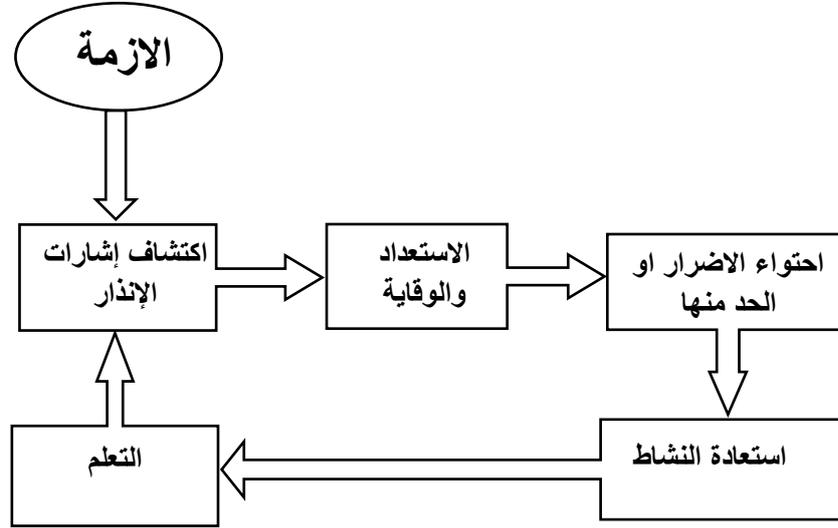
²⁵براق محمد، مريزق عدمان، دور المعلومات في إدارة الازمات إشارة الى حالة المؤسسات الصحية، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، العدد09، الأردن، 2012، ص29

²⁶ اية رياض، عبد القادر بورزان، مرجع سبق ذكره، ص38

المطلب الثالث: مراحل إدارة الازمات

مكن تلخيص خطوات إدارة الازمة في خمسة مراحل أساسية يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): شكل توضيحي يمثل مراحل إدارة الازمات



المصدر: محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.ص311

يمكن تلخيص خطوات إدارة الازمة في خمسة مراحل أساسية هي كالتالي:²⁷

1- اكتشاف إشارات الإنذار:

في العادة قبل وقوع أي ازمة تكون هنالك إشارات انذار ومجموعة من الاعراض توحى باحتمال وقوع الازمة، لكن إنقطة هذه الإشارات يكون صعب جدا او يتم في وقت جد متأخر مما يؤدي الى حدوث الازمة.

2- الاستعداد والوقاية:

ويعني ذلك التحضير للتعامل مع الأزمة المتوقعة بعزم لمنع وقوعها أو التقليل من آثارها، ويجب أن يكون للمؤسسة أساليب واستعدادات كافية للتعامل مع الأزمات.

²⁷ محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.ص311-

3- احتواء الأضرار والحد منها:

وهو تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الاستعداد والوقاية، ففي هذه المرحلة تعمل المؤسسة على التقليل من الخسائر واحتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة.

4- استعادة النشاط:

في هذه المرحلة تستعيد المؤسسة نشاطها وتعود الي حالة التوازن تدريجيا، ولتحقق ذلك يجب أن يتوافر لديها خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، ويتطلب ذلك قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمًا ماليًا.

5- التعلم:

وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن تقييم ما تم تحقيقه خلال فترة مواجهة الأزمة حتى يتم تحسين أداء المؤسسة مستقبلا في حالة مواجهة أزمات مماثلة، كما قد يساعد ذلك على منع تكرار الأزمة او توقع حدوثها بشكل أسرع مما يسمح بتقليل الخسائر التي تترتب عنها.

المبحث الثالث: التخطيط المالي كمتطلب لإدارة الازمات

سيتناول هذا المبحث التخطيط المالي كوظيفة هامة من وظائف الإدارة المالية في المؤسسة وكمطلب أساسي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال تعريفه وتحديد أهميته، أهدافه، خصائصه، انواعه مراحل اعداده والأدوات التي يستند عليها.

المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي، اهدافه واهميته

التخطيط هو مصطلح يعبر عن عملية وضع الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على توقع أحداث يمكن ان تحصل في المستقبل. ويعرف على انه عملية تحديد الهدف بدقة وتحديد الأساليب والطرق اللازمة لتحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة وبأكبر فعالية.²⁸

اولا- تعريف التخطيط المالي

يعرف التخطيط المالي على انه عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة قبل الظهور الفعلي لهاته الحاجات²⁹

²⁸ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص168

كما يعرف انه ذلك التخطيط الذي يركز على توفير أحسن طريقة للحصول على الأموال من مصادرها المختلفة ويبين كيفية استثمارها وانفاقها للحصول على أكبر فائدة ممكنة³⁰

وعليه، يعد التخطيط المالي من اهم الأساليب التي تساعد المؤسسة على تسيير مواردها المالية بكفاءة اذ يسمح بتحديد أفضل طريقة لاستغلال هذه الموارد وذلك من خلال:

- تحديد وتقدير الحاجات المالية للمؤسسة،
- تحديد مصادر الحصول على الاموال،
- العمل على توفير الأموال في الوقت المناسب، أي في وقت الحاجة اليها،
- وضع الخطط المالية اللازمة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة،

ثانيا- اهداف التخطيط المالي

يهدف التخطيط المالي الى ما يلي:³¹

- الاستغلال الأمثل لأموال المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها ومساعدتها على النمو والتطور
- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة وضمان توفير السيولة الكافية لتغطية هذه الاحتياجات
- العمل على توفير قدر من الأموال لمواجهة الظروف الاستثنائية والطارئة
- تأطير السياسات والإجراءات اللازمة التي تعمل على التنسيق بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى

- تحليل الخيارات الاستثمارية المتاحة
- تصميم الهيكل المالي للمؤسسة الذي يعمل على تعظيم قيمة المؤسسة

ثالثا- أهمية التخطيط المالي:

للتخطيط المالي اهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة حيث انه:³²

- يساهم في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز على أهدافها، مما يسهل عملها ويمكنها من تحقيقها بفعالية أكبر
- يساعد على حسن إدارة الوقت حيث ان نشاطات المؤسسة تتم في وقت أسرع وبأقل جهد

²⁹ علي احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص54

³⁰ عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، الأردن، 2016، ص35

³¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، 2008ص168

³² فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري و محتوى علمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2013،

- يساهم في تقييم المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعامل معها
- يساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية والتي تمكنها من النمو والتطور
- يسهل عملية الرقابة، وذلك من خلال تمكين الإدارة من قياس النتائج بناء على ما تم التخطيط له مسبقا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات ان وجدت
- يسمح بالمتابعة المستمرة مما يضمن تحسين الاداء المالي للمؤسسة والارتقاء به الى المستوى المطلوب
- يضمن وجود الرقابة والمتابعة المستمرة.

المطلب الثاني: مبادئ التخطيط المالي وأنواعه

أولا- مبادئ التخطيط المالي

يقوم التخطيط المالي على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي³³:

1- البساطة:

يجب ان تكون الخطط المالية مبسطة وذلك من اجل ضمان فهمها وإدراكها من قبل المساهمين والمديرين، وأن تكون سهلة التطبيق.

2- الاقتصاد:

يعني ان تحقق الخطة المالية أفضل نتيجة بأقل التكاليف.

3- السيولة:

عند وضع الخطط المالية يجب الحرص على توفير رصيد نقدي كاف لمواجهة الالتزامات النقدية في الوقت المناسب، سواء كانت هذه الالتزامات على المدى الطويل كتسديد القروض او على المدى القصير كالأجور.

4- بعد النظر:

يعني ان يضمن التخطيط المالي تلبية الاحتياجات الحالية مع مراعاة الاحتياجات المستقبلية.

5- المرونة:

يجب على الخطط المالية ان توفر للمؤسسة القابلية للتكيف مع التغيرات التي يمكن ان تحصل في البيئة المحيطة بها.

³³ عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق ذكره، ص174-175

6- العقلانية:

وتعني الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، وتوظيفها بشكل منتج يضمن أكبر ربحية للمؤسسة.

7- مراعاة الطوارئ:

يجب على الخطة المالية ان تراعي احتمال وقوع حالات طارئة، وتوفير الموارد المالية الكافية لمواجهةها.

ثانيا- أنواع التخطيط المالي

يقسم التخطيط المالي الي نوعين، وذلك حسب المدة الزمنية التي يغطيها، فنجد التخطيط المالي طويل الاجل والتخطيط المالي قصير الاجل.³⁴

1- التخطيط المالي طويل الاجل

وهو التخطيط الذي يهتم بوضع السياسات المالية ذات المدة الزمنية الطويلة عادة تكون من سنتين الي عشر سنوات، الا ان هذه المدة يمكن ان تتغير حسب طبيعة نشاط المؤسسة، فاذا كان نشاط المؤسسة يتميز بالثبات والاستقرار النسبي يكون اعداد الخطط المالية طويلة الاجل ما بين (5-10 سنوات)، وإذا كان نشاط المؤسسة يتميز بالموسمية وعدم الاستقرار تكون هذه الخطط ما بين (2-3 سنوات) على الأكثر.

يهتم التخطيط المالي طويل الاجل بخمس نقاط أساسية هي:

- تحديد الخطط الاستثمارية وكيفية تنفيذها،
- تحديد البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات وطرح المنتجات الجديدة،
- تحديد مصادر الحصول على الأموال،
- تحديد نوع القروض الواجب الحصول عليها وتبيان كيفية سدادها،
- دراسة إمكانية الاندماج مع شركات أخرى.

2- التخطيط المالي قصير الاجل

هو التخطيط الذي يهتم بإعداد القوائم المالية التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لفترة زمنية قصيرة (سنة او اقل). وتتمثل هذه القوائم في الموازنة النقدية، الموازنة التقديرية، جدول الحسابات التقدير.

³⁴ <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/152382> consulté le 27/05/2022 à 22 :17

يعتبر التخطيط المالي قصير الاجل أكثر دقة من التخطيط المالي طويل الاجل وذلك لصعوبة تقدير الحالة المالية خلال الفترات الطويلة.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي وأدواته

اولا- مراحل التخطيط المالي

للقيام بالتخطيط المالي لا بد من اتباع الخطوات التالية: ³⁵

1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:

تعتبر هذه المرحلة نقطة الانطلاق بالنسبة لعملية التخطيط المالي، ويتم فيها تحديد الهدف الرئيس الذي يعتبر هدف بعيد الأمد ويتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والحفاظ عليها والعمل على تعظيمها، وكذا الرفع من استعداد المؤسسة لمواجهة المخاطر المستقبلية المتوقعة والتي يمكن ان تتطور الى أزمات. وينبثق من الهدف الرئيس أهداف فرعية، تكون متوسطة او قصيرة الأمد وينبغي ان تكون منسجمة مع هذا الاخير.

2- تكوين السياسات المالية

تعتبر السياسات المالية في التخطيط المالي كدليل ومرشد يساعد المخطط المالي على اتخاذ القرارات المناسبة. ومن امثلة هذه السياسات: سياسة الاقتراض، سياسة التحصيل، سياسة توزيع الأرباح، سياسة الاستهلاك... الخ.

يجب ان لا تكون السياسات المالية الموضوعية من طرف الإدارة المالية متعارضة مع السياسات الموضوعية في الأقسام الأخرى للمؤسسة، ومن الضروري أيضا ان تكون منسجمة مع الأهداف المسطرة، لأن هذه السياسات توضع من اجل تحقيق الأهداف وليس لعرقلتها.

3- اعداد الموازنات التقديرية:

تعتبر هذه المرحلة اهم مرحلة في التخطيط المالي، إذ أن الموازنات التقديرية هي ترجمة للخطة المادية الى خطط مالية تساهم في إدارة الموارد المالية للمؤسسة، وسنتطرق في الفصل الموالي الى مبادئ وطرق اعداد الموازنات التقديرية وكيف تساهم في إدارة الموارد المالية للمؤسسة.

4- وضع الإجراءات والقواعد المالية:

يتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تساعد على تنفيذ الخطة المالية، وتعمل على تحقيق أكبر قدر من التنسيق في التنفيذ الفعلي للخطة.

35 خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة 3، مصر، 2004، ص 21

ثانيا- أدوات التخطيط المالي

من اجل اعداد خطة مالية سليمة يجب على المؤسسة استخدام الأدوات التالية:

1- الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية من اهم أدوات التخطيط المالي التي تساعد المؤسسة على تنفيذ الخطط المالية المسطرة.

تعرف الموازنات التقديرية على انها ترجمة رقمية لخطط وأهداف المؤسسة، حيث تعمل على تغطية جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، فهي تساعد على مراقبة الاعمال والنتائج المستقبلية وتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة، كما تساعد أيضا على توقع المشاكل وحلها قبل وقوعها.³⁶

وسنتطرق في الفصل الموالي الى تفاصيل أكثر حول الموازنات التقديرية خصائصها، أهدافها، أهميتها، مراحل اعدادها الخ.

2- التحليل التعادل:

يعتبر تحليل التعادل من اهم أدوات التخطيط المالي حيث يسمح بتحديد مستوى النشاط الذي لا تحقق فيه المؤسسة لا ربح ولا خسارة، أي تحديد حجم المبيعات الذي تتساوى فيه الإيرادات مع التكاليف الكلية. كما يساعد على تحديد تأثير التغيرات في التكاليف الثابتة والمتغيرة على ربحية المؤسسة.

يساعد تحليل التعادل على زيادة فعالية التخطيط المالي وذلك من خلال:

- المساعدة على اتخاذ القرار بشأن انتاج سلع جديدة.
- يفيد في دراسة التأثيرات الناتجة عن التوسعات التي يمكن ان تقوم بها المؤسسة.
- المساعدة في تقييم اقتراحات الاستثمار ولاسيما التي تتعلق بتطبيق أساليب انتاج

جديدة.³⁷

3- المحاسبة المالية:³⁸

تعتبر المحاسبة المالية من اهم أدوات التخطيط المالي التي تساعد على جمع وتحليل المعلومات المالية من خلال عرض القوائم المالية.

³⁶ Jae K. Shim and Joel G. Siegel, Budgeting basics and beyond, Wiley, 22anada,2005, page 1

³⁷ عاطف وليم اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص:173

³⁸ كمال عبد العزيز النقيب، مقدمة في نظرية المحاسبة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص121-123

تعرف المحاسبة المالي على انها طريقة لجمع وتفسير ومعالجة المعلومات الخاصة بالتدفقات المالية وعرضها في قوائم مالية تسهل قراءتها وتحليلها.

تساعد المحاسبة المالية في زيادة فعالية التخطيط المالية وذلك من خلال:

- عرض ومعرفة ما تم في الشركة خلال الفترات الماضية
- تقدير الربح والخسارة الناتجة عن نشاط المؤسسة
- توفير المعلومات اللازمة من اجل اتخاذ القرارات المالية
- معرفة أصول وخصوم الشركة ومقارنتها
- تقدير سيولة الشركة وما لديها من أصول ثابتة

المطلب الرابع: حدود التخطيط المالي وعوامل نجاحه

أولا - حدود التخطيط المالي

يواجه التخطيط المالي عدة عراقيل تحد من فعاليته نذكر منها:³⁹

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة المستقبلية
- صعوبة التنبؤ بنسبة المخاطرة على المدى البعيد
- ظهور التغيرات الخارجية الحرجة اي الاحداث الطارئة والغير المتوقعة والتي يمكن ان تفشل الخطط المالية.
- صعوبة ايصال الخطط للعاملين
- عدو دقة مقاييس الأداء

ثانيا - عوامل نجاح التخطيط المالي

يتوقف نجاح التخطيط المالي على توفير مجموعة من العوامل من أهمها:⁴⁰

1- دقة عملية التنبؤ:

من اجل ان تكون الخطة المالية ذات فعالية كبيرة يجب ان تكون هناك عملية تنبؤ دقيقة يعتمد فيها المخطط المالي على أساليب علمية كالنماذج الاقتصادية والأساليب الإحصائية.

³⁹ يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2005، ص 10-11

⁴⁰ محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، سيد الصيفي، اساسيات ومبادئ الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص: 116-

تكمّن صعوبة التنبؤ في تعدد الجوانب التي تأخذ بعين الاعتبار، حيث انه من الضروري وضع تصورات للظروف المحيطة بالمؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية.

2- الوصول الى أفضل خطة ممكنة:

ان وضع أفضل خطة مالية يعد أصعب قرار يواجه المخطط المالي، حيث انه لا توجد نماذج او نظريات تساعد على تحديد أفضل خطة ممكنة.

ولتحديد أفضل خطة مالية يتوجب على المخطط المالي تحديد مجموعة من أفضل الخطط الممكنة ودراسة كافة المشاكل والظروف المحيطة بالمؤسسة، وكنتيجة لهذه الدراسة يتم المفاضلة بين هذه الخطط واختيار أفضلها.

3- مراجعة ومتابعة الخطط

بعد اختيار الخطة المالية الأفضل، يتوجب على المخطط المالي ان يتابع التقديرات التي تم بناء الخطة المالية على اساسها، اذ قد تحدث تغيرات في الظروف المحيطة بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم الأزمة، خصائصها، أسباب نشأتها، مراحلها وأنواعها، وتم التطرق في المبحث الثاني الى كيفية إدارة الازمات من خلال عرض الخطوات التي يجب اتباعها والمتطلبات التي تحتاجها المؤسسة لمواجهة الازمات بعد ما تم تحديد ماهية ادارة الازمات.

ومن اهم المتطلبات التي يجب توفرها في ادره الازمات التخطيط المالي اذ يساعد على تجنب المفاجآت وتطوير خطط موقفية لمواجهة الاحداث الطارئة، بالاستناد الى مجموعة من الأدوات من أبرزها الموازنات التقديرية حيث، وذلك بحسب طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها والهدف المطلوب تحقيقه من استعمالها.

الفصل الثاني:

مساهمة الموازنات التقديرية كأداة
للتخطيط المالي في إدارة الازمات

تمهيد:

يعتبر التخطيط المالي من اهم المتطلبات التي يجب ان تتوفر في المؤسسة من اجل تحسين اداءها وتحقيق أهدافها ومواجهة الصعوبات والأزمات التي يمكن ان تواجهها. وتعتمد عملية التخطيط المالي على التنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف المؤسسة وبالتالي التوصل الى أفضل الأساليب والطرق من اجل حل هذه المشاكل وتحقيق أفضل نتيجة للمؤسسة في ظل الموارد المالية المتاحة.

وعليه، يستند التخطيط المالي على مجموعة من الأدوات من اهمها الموازنات التقديرية كونها تعد ترجمة كمية ومالية للأهداف المسطرة. وسنحاول من خلال هذا الفصل ابراز اهمية الموازنات التقديرية وكيفية اعدادها وكيف يمكن ان تساهم كأداة للتخطيط المالي في إدارة الازمات وذلك من خلال ثلاثة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول الموازنات التقديرية

المبحث الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي

المبحث الثالث: مساهمة الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط المالي في ادارة الازمات.

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول الموازنات التقديرية

المطلب الأول: تعريف الموازنات التقديرية ووظائفها

اولا- تعريف الموازنة التقديرية

تعددت التعاريف المقدمة للموازنات التقديرية، حيث يرى معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا ان الموازنات التقديرية هي " عبارة عن خطة كمية ورقمية، يتم اعدادها والموافقة عليها قبل فترة معينة قبل العمل على تنفيذها، وتبين الايراد المنتظر تحقيقه والنفقة المنتظر تحملها والاموال اللازمة من اجل تحقيق الهدف المحدد في الخطة المالية.⁴¹

ويعرفها طارق عبد العال على انها خطة مفصلة تتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة خلال فترة زمنية قادمة، يعبر عنها بصورة كمية او قيمية تسهل على المستخدمين تنفيذها. كما تعمل الموازنات على ترجمة الأهداف التنظيمية الى وحدات مالية تستخدم كمعيار لقياس الأداء حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة بالأداء المعياري، وبهذه الطريقة تضمن الموازنات أحسن كفاءة ممكنة للمؤسسة.⁴²

وتعرف أيضا على انها خارطة طريق للمؤسسة تساهم في تنسيق وتنفيذ برنامج الاعمال المقترح من.⁴³

ومما سبق يمكن تعريف الموازنات التقديرية على انها تعبير كمي ومالي لخطة قصيرة الاجل يتم تمثيلها في شكل برنامج يساعد المؤسسة على التسيير والرقابة وتحسين اداءها.

ثانيا- وظائف الموازنات التقديرية:

يتمثل الهدف الرئيس للموازنات التقديرية في السير الحسن لنشاط المؤسسة وتحقيق أفضل أداء لها، وبذلك تعد الموازنة اداة للتخطيط، والتنسيق، والتحفيز والرقابة.

1. أداة للتخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للموازنة التقديرية، ويقصد به رسم الأهداف التي تريد المؤسسة ان تحققها وتحديد كل البدائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف، ويجب على التخطيط ان يكون بطريقة

⁴¹ محمد فركوس، الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص4

⁴² طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص138

⁴³ Charles Horngren et autres ;,Contrôle de gestion et gestion budgétaire,2eme édition Pearson Education, France,2003, p195

منظمة ومنطقية تساعد أيضا في تحقيق الالتزام بالاستراتيجيات طويلة الاجل. ويتم التخطيط في إطار الموازنة من خلال ثلاث خطوات رئيسية:⁴⁴

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
- وضع الفرضيات الرئيسية التي على أساسها تم وضع الخطط.
- وضع البرامج وتنفيذها.

2. أداة للتنسيق:

يعرف التنسيق بأنه توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وهذا يعني ان حدوث أي تعديل في قسم ما يستلزم التغيير في نشاط اقسام أخرى، فمثلا إذا أراد قسم المبيعات ان يرفع حجم المبيعات في فترة معينة يستلزم ذلك زيادة حجم الإنتاج، و زيادة الإنتاج تستلزم شراء مواد أولية اضافية و زيادة في حجم اليد العاملة، يمكن لهذا التغيير ان يسبب اختلال في سير نشاط المؤسسة ، فاذا قام قسم الإنتاج بزيادة الانتاج اكثر من اللازم، تتكدس المنتجات في المخزن ، مما يؤدي بإدارة التسويق الى خفض سعرها من اجل بيعها.

ومن هذا المثال يتضح دور الموازنات التقديرية في التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة وذلك من خلال وضع اهداف فرعية لكل قسم وتحقيق التجانس بين هذه الأهداف من اجل تحقيق الهدف الرئيس للمؤسسة.⁴⁵

3. أداة للرقابة:

تعتبر الرقابة من اهم وظائف الموازنات التقديرية، حيث تتم من خلال مقارنة التقديرات التي تم وضعها مسبقا مع ما يتم تحقيقه فعلا، مما يسمح بتحديد الانحرافات وتحليلها والبحث عن أسبابها لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.⁴⁶

ومن ان اجل ان تكون عملية الرقابة فعالة يجب توفر بعض الشروط نذكر منها:⁴⁷

- ان تساند المؤسسة النظام الرقابي وتؤيد قراراته.
- ان تركز عملية الرقابة على مراكز المسؤولية.

⁴⁴ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص139

⁴⁵ محمد فركوس، 2001، مرجع سبق ذكره، ص5

⁴⁶ وليد ناجي الحياي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك، 1991، ص 38

⁴⁷ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص6

- يجب التركيز على تحليل الانحرافات الغير عادية والتي تتجاوز مستوى معين محدد مسبقا.

4. أداة للتحفيز:

تتمثل الوظيفة الرئيسية للتحفيز في اقناع العاملين بانه لا يوجد تعارض بين أهدافهم واهداف المؤسسة وان تحقيق اهداف المؤسسة يترتب عنه تلقائيا تحقيق أهدافهم الشخصية، وحتى يلق هدف التحفيز النجاح المطلوب ينبغي توضيح الموازنات من خلال مبدا المشاركة، فالمشاركة في وضع الموازنة تؤدي الى توافق وتناسق في الأهداف وتتيح لكل فرد ان يمزج أفكاره وأهدافه مع اهداف المؤسسة.⁴⁸

المطلب الثاني: مبادئ الموازنات التقديرية وأنواعها

أولا- مبادئ الموازنات التقديرية

يقوم نظام الموازنات التقديرية على مجموعة من المبادئ نذكر منها:

1- مبدا الشمولية:

يتم اعداد الموازنات التقديرية لتغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة ولتمس جميع العمليات على جميع المستويات، حيث لا يوجد أي نشاط او فرع من فروع المؤسسة لا يدخل ضمن إطار التخطيط والتنسيق أولا يخضع للرقابة المطبقة عن طريق الموازنات التقديرية.

وعلى هذا الأساس تكون الموازنات التقديرية شاملة أي تمس جميع نشاطات المؤسسة.⁴⁹

2- مبدا وحدة الموازنة:

تتمثل الموازنات التقديرية في صورتها النهائية في مجموعة من الموازنات الفرعية وتهدف كل منها الى تحقيق هدف معين في إطار الهدف العام للموازنة، وعليه، يجب اعداد الموازنات الفرعية بحيث تكون متجانسة و مترابطة وفي تناسق تام فيما بينها، حيث ان كل جزء من أي موازنة فرعية يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى.

⁴⁸ عبد العزيز محمود امام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة دراسة نظرية تطبيقية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983، ص8

⁴⁹ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص20

3- مبدأ التقدير

ان اعداد الموازنات التقديرية يتطلب الاعتماد على بيانات تقديرية لفترة قادمة، ويستوجب تحصيل هذه البيانات تطبيق تقنيات التنبؤ التي تقوم على توقع الاحداث في المستقبل باستخدام مختلف الطرق العلمية مثل الدراسات الإحصائية وتحليل البيانات الداخلية والخارجية.⁵⁰

4- مبدأ المشاركة في الاعداد:

يقوم هذا المبدأ على اشراك جميع إدارات أقسام المؤسسة في اعداد الموازنات التقديرية، حيث تقوم كل إدارة بوضع الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها ثم تقوم إدارة الموازنات بالتنسيق بين تلك الخطط لتحقيق الغاية الرئيسية للمؤسسة.

5- مبدأ التقسيم الزمني:

يقوم مبدأ التقسيم الزمني على توزيع توقيت العمليات الموضوعة في الموازنة على عدة فترات، فيمكن تقسيم النشاط على فترتين او أربع فترات او اثنا عشر فترة، ويكون هذا التقسيم حسب النشاط الذي تمارسه المؤسسة.⁵¹

6- مبدأ التعبير عن الموازنات في صورة مالية

يتم اعداد الموازنات في صورتها الأولية على شكل تعبيرات قياسية (كحجم المبيعات والكميات الواجب انتاجها وكمية المواد الخام اللازمة ...) تعرف هذه الموازنات بالموازنات العينية، وبعد الانتهاء من اعداد هذه الموازنات يتم ترجمة جميع التقديرات في صورة مالية.⁵²

7- مبدأ الثبات والمرونة

يتم اعداد الموازنات التقديرية على اساسين، أساس ثابت وأساس مرن.

يتم اعداد الموازنة الثابتة على أساس مستوى واحد من النشاط، حيث يتم اعداد جميع التقديرات على أساس هذا النشاط.

اما بالنسبة للموازنة المرنة فيتم اعدادها على أساس عدة مستويات للنشاط، ويتم اعداد التقديرات على أساس ذلك وتقسّم التكاليف حسب ارتباطها بالمستويات المختلفة للنشاط.

⁵⁰ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص22

⁵¹ نفس المرجع، ص23

⁵² نفس المرجع، ص26

تعتبر الموازنة المرنة أكثر واقعية حيث تأخذ بعين الاعتبار الديناميكية الموجودة في العمليات الاقتصادية، ويعتبر مبدأ المرونة من أهم المبادئ لتحقيق الرقابة الفعالة.⁵³

ثانيا- أنواع الموازنات التقديرية:

يمكن تقسيم الموازنات التقديرية الى عدة أنواع، وتتمثل معايير تصنيفها فيما يلي:

أ- من حيث الفترة الزمنية:

يعتمد هذا التقسيم على الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة، حيث تقسم الى لموازنات قصيرة الاجل وموازنات طويلة الاجل.

1) الموازنات القصيرة الاجل:

وتسمى بالموازنات السنوية او العملية وهي الموازنات التي تغطي فترة زمنية تقدر غالبا بسنة واحدة. يهتم هذا النوع من الموازنات بالتخطيط للأنشطة التي تمارسها المؤسسة خلال دورة مالية قادمة، ويندرج تحت هذا التصنيف الموازنات التالية:⁵⁴

- الموازنة التقديرية للمبيعات
- الموازنة التقديرية للإنتاج
- الموازنة التقديرية للمواد الأولية والمخزون
- الموازنة التقديرية للمشتريات
- الموازنة التقديرية للأجور
- الموازنة النقدية
- قائمة الدخل التقديرية.
- الميزانية العمومية التقديرية

2) الموازنات الطويلة الاجل:

يتم اعداد هذا النوع من الموازنات للتخطيط للأجل البعيدة ويتراوح عدد السنوات التي تغطيها ما بين خمسة الى عشر سنوات. لا تتميز هذه الموازنات بالدقة والتفصيل مثل ما تحتويه

⁵³ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص25

⁵⁴ خالص صافي خالص، تقنيات تسيير ميزانية المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص25

الموازنات القصيرة الاجل، كما ينحصر دورها في توضيح الاتجاه العام للمؤسسة في المستقبل، ويكون الهدف من هذه الموازنة تخطيطي وليس رقابي⁵⁵.

تجدر الإشارة الى ان الموازنات القصيرة الاجل هي جزء من الموازنات الطويلة الاجل ولهذا لا يجب ان يكون هناك تعارض في الأهداف بينهما.

ب- من حيث طبيعة المعاملات التي تغطيها:

تقسم الموازنات من حيث موضوع المعاملات التي تغطيها الى ثلاث موازنات هي:⁵⁶

1) الموازنات العينية:

وهي الموازنات التي يعبر عنها بوحدات القياس العينية، كوحدات الإنتاج، ساعات العمل...، يمكن ان تكون الموازنات العينية قصيرة الاجل او طويلة الاجل.

2) الموازنات المالية:

وهي الترجمة المالية للموازنة العينية، أي تحويل القيم العينية الى قيم النقدية.

3) موازنة التدفقات النقدية:

تختص هذه الموازنات بالتعبير عن التدفقات النقدية لبرامج التحصيلات والمدفوعات خلال فترة زمنية مقبلة.

ج - من حيث الاشراف:

تقسم الموازنات التقديرية وفق هذا المعيار الى ثلاث أنواع هي:⁵⁷

1) الموازنات المفروضة:

يقوم مبدا اعداد هذه الموازنات من الأعلى الى الأسفل، أي ان الإدارة العليا للمؤسسة هي التي تقوم بإعداد التقديرات ثم ترسلها الى الإدارات السفلى التي تتولى مسؤولية التنفيذ فقط. ومن مميزات هذه الموازنات ان الإدارة العليا تكون على علم تام بكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة

يتميز هذا النوع من الموازنات بكونه غير مكلف لان عدد قليل من الأشخاص يقومون بإعداد التقديرات، ويعاب على لأنه يقلل من التزام المستويات السفلى بمسئولياتها.

⁵⁵ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص35

⁵⁶ نفس المرجع، ص26-27

⁵⁷ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص11

(2) الموازنات الإسهامية:

يقوم اعداد هذه الموازنات على مبدأ من الأسفل الى الأعلى، أي ان الإدارات السفلى هي التي تقوم بإعداد التقديرات، ثم يتم ارسال هذه التقديرات الى الإدارة العليا التي تقوم بالتنسيق بين هذه التقديرات. ويعاب على هذا النوع من الموازنات كون مسؤولي الأقسام قد يبالغون في أهمية اقسامهم وفي الاحتياجات اللازمة لإدارة اقسامهم، كما ان هذا النوع من الموازنات يعتبر ذو تكلفة عالية بالنسبة للمؤسسة كون عدد أكبر من الأشخاص يقومون بعملية التقدير مقارنة بالموازنة المفروضة.

(3) الموازنات التفاوضية:

يتم اعداد هذه الموازنات بناء على مبدأ المزج بين الموازنة المفروضة والموازنة الإسهامية حيث ان اعداد الموازنات يتطلب ان يكون هناك تداول جيد للمعلومات بين الإدارة العليا والادارات الأخرى بحيث يسمح بالتنسيق التام بينهما.

د- من حيث درجة التفاصيل التي تشتمل عليها: 58

(1) موازنة البرامج:

يعتمد هذا النوع من الموازنات على تقسيم أنشطة المؤسسة الى عدة برامج محددة، ويهدف كل برنامج الى تحقيق هدف معين.

(2) موازنة المسؤوليات:

تعتمد هذه الموازنات على تقسيم نشاط المؤسسة حسب مراكز المسؤولية، حيث يتم رسم الخطط على أساس هذا التقسيم، وتقسّم الموازنات الى عدة أجزاء بحيث يصبح تنفيذ كل جزء منها مسؤولية شخص واحد محدد.

(3) موازنة المنتجات:

في هذا النوع من الموازنات يتم اعتبار كل منتج كوحدة مستقلة، وتتضمن موازنة كل منتج برنامج الإنتاج والتشغيل الخاص به، برنامج المبيعات والمخزون والتكاليف والمواد اللازمة له وكذا تقدير الإيراد الذي سوف يحصل منه و ربحيته.

(4) الموازنة الشاملة:

تعتبر هذه الموازنة كملخص للموازنات الفرعية من حيث علاقتها بالأهداف العامة للمؤسسة ومساهمة كل منها في تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثالث: اعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها

يتم اعداد الموازنات التقديرية بإتباع مجموعة من الخطوات مع ضرورة مراعاة العوامل المتحكمة فيها

اولا- العوامل المتحكمة في اعداد الموازنات التقديرية

هناك مجموعة من العوامل لابد من مراعاتها عند اعداد الموازنات التقديرية نذكر منها:⁵⁹

أ- حجم المبيعات

يجب على المؤسسة قبل اعداد الموازنات تحديد حجم المبيعات الممكن تحقيقه والذي يكون متناسق مع حجم الإنتاج الذي يمكن للمؤسسة توفيره، فاذا كانت المؤسسة لديها طاقة إنتاجية تزيد عن الإنتاج الممكن بيعه ففي هذه الحالة يتم انتاج كمية تعادل الكمية الممكن بيعها والتي تكون اقل من الطاقة الإنتاجية المتاحة، ونقول في هذه الحالة ان العامل المتحكم هو حجم المبيعات.

ب- الطاقة الإنتاجية

كل مؤسسة إنتاجية تملك عتبة إنتاجية أي حجم انتاج اقصى لا يمكنها انتاج حجم أكبر منه، فاذا كان حجم الإنتاج المتاح من طرف المؤسسة اقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها نقول في هذه الحالة ان حجم الانتاج هو العامل المتحكم.

ج- احتياجات برنامج الإنتاج

يمكن في بعض الحالات ان تكون للمؤسسة الامكانية لتنفيذ برنامج انتاج معين يمكنها تسويقه و بيعه ولكن هذا البرنامج يستلزم توفير احتياجات من مواد أولية ويد عاملة ولوازم أخرى، حيث تكون هذه الأخيرة صعبة الایجاد والتوفير، ففي هذه الحالة نقول ان العامل المتحكم هو مستلزمات برنامج الإنتاج.

د- راس المال العامل

يرتبط حجم الإنتاج ارتباطاً قوياً برأس المال العامل لذلك فإن أي زيادة معتبرة في حجم الإنتاج تتطلب زيادة في رأس المال العامل، وفي هذه الحالة نقول ان العامل المتحكم هو رأس المال العامل.

ثانيا- مراحل اعداد الموازنات التقديرية.

يتم اعداد الموازنات التقديرية بإتباع الخطوات الآتية:⁶⁰

1- تحديد الأهداف الأساسية والفرعية:

من اجل اعداد الموازنات التقديرية يستوجب على المؤسسة كخطوة أولى ان تحدد أهدافها بدقة وتبيان الاهداف الرئيسية والأهداف الفرعية، وان تسطر الخطط اللازمة لتحقيقها. ويجب مراعاة عند تحديد الأهداف ما يلي:

- ان تكون الاهداف المسطرة ممكنة التحقيق وذلك حسب الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة
- تحديد الأولوية في تحقيق الأهداف في حالة تعددها
- تحديد الأهداف القصيرة الاجل التي تتناسق مع الأهداف طويلة الاجل

2- اعداد القوائم التقديرية

كمرحلة ثانية يتم وضع الخطط الفرعية وإنشاء الموازنات التقديرية الفرعية، بداية بموازنة المبيعات ثم موازنة الإنتاج ثم يتبعها باقي الموازنات اللازمة التي تغطي جميع نشاطات المؤسسة مع مراعاة العوامل المتحركة في اعداد الموازنات.

3- مراجعة الموازنات التقديرية الفرعية والتنسيق بينها:

بعد الانتهاء من اعداد الموازنات الفرعية تتم مراجعتها حيث يجب ان يتحقق التنسيق التام بين هذه الموازنات، وذلك حتى يتم الكشف عن الاختناقات التي تنتج عن عدم تحقيق التوازن بين مختلف نشاطات المؤسسة. قد تستدعي عملية التنسيق اجراء تعديلات في الموازنات الفرعية.

4- اعتماد الموازنة التقديرية والمصادقة عليها:

بعد مراجعة الموازنات الفرعية يتم اعتمادها والمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة وذلك من اجل البدء في تنفيذها.

⁶⁰ <http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/Mezania/index.htm> , consulté le 26/03/202 à 22 :45

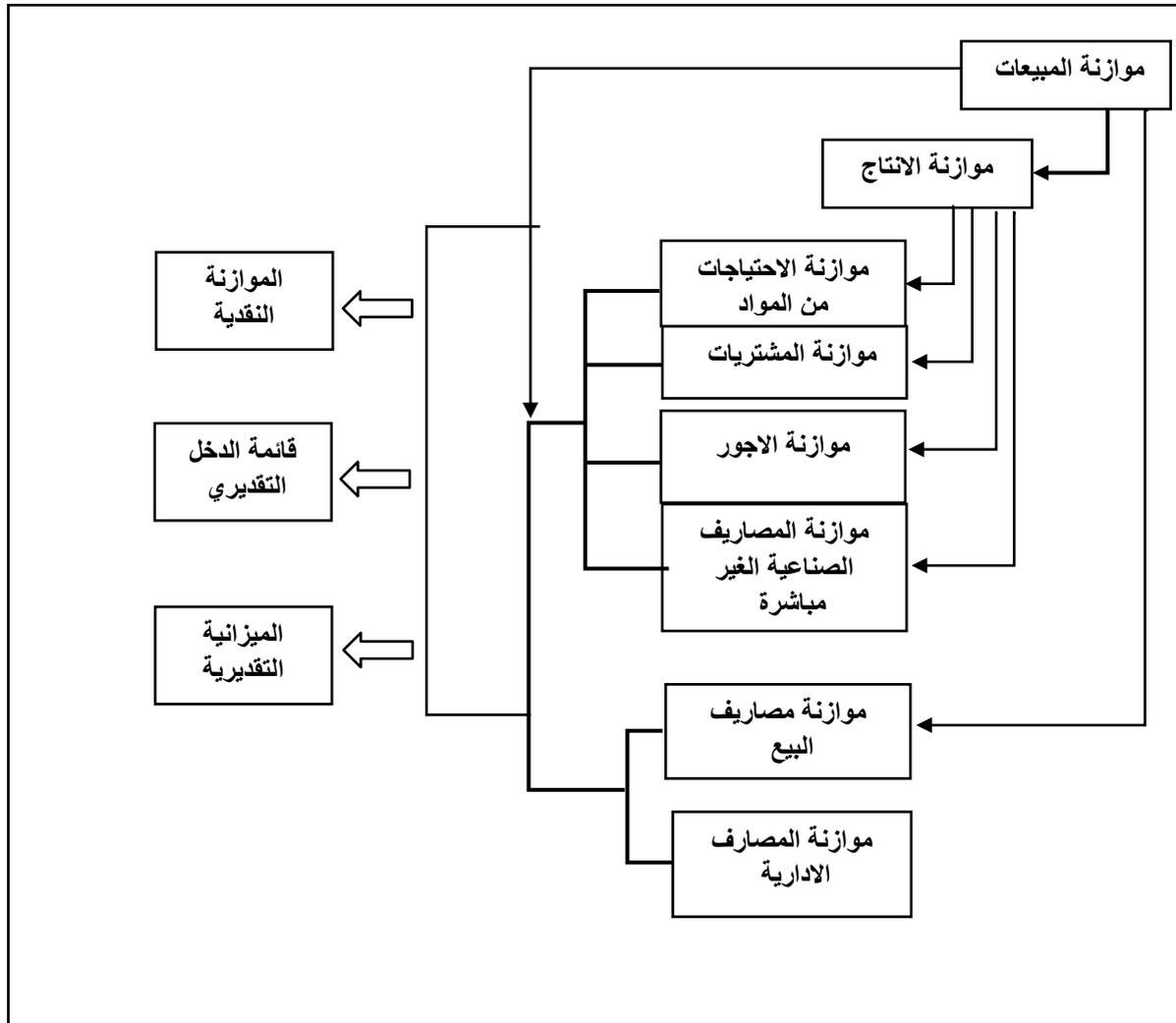
ثالثا- اعداد الموازنات التقديرية

قبل الشروع في اعداد الموازنات التقديرية يجب على القائمين على اعدادها فهم التسلسل العملي في إعدادها، اذ يعتبر هذا التسلسل مهم جدا لتفادي التداخلات في الخطط الفرعية وكذا تطبيقا لمبدأ التناسق بين الموازنات الفرعية.

تبدأ عملية اعداد الموازنات التقديرية بإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات، تليها الموازنة التقديرية للإنتاج، موازنة استهلاك المواد الأولية، موازنة المشتريات، موازنة اليد العاملة، موازنة تكاليف الإنتاج، وقائمة الدخل التقديري والميزانية التقديرية.⁶¹

والشكل التالي يمثل التصور العام لدورة اعداد الموازنات التقديرية.

الشكل رقم (2): نموذج للتفاعل الداخلي لمكونات الموازنات التقديرية



Henri bouquin, la maitrise des budgets dans
l'entreprise, EDICEF,1992, page32

⁶¹ محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، مرجع سبق ذكره، ص240-241

(أ) - موازنة المبيعات

1- مفهوم موازنة المبيعات:

هي خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الميزانية المعبر عنها بالوحدات الكمية وبالقيم النقدية. وتعتبر موازنة المبيعات الحجر الأساس في وضع الموازنات التشغيلية، حيث تبنى على أساسها باقي الموازنات التقديرية⁶²

ان نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف الى حد كبير على مدى دقة التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب ان تتم عملية التنبؤ بإتباع أساليب وطرق علمية حتى تكون التقديرات صحيحة وعلى درجة كبيرة من الدقة.

2- خطوات اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:63

تتمثل خطوات اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات فيما يلي:

- ✓ تحديد الأهداف الخاصة بعمليات البيع والتسويق.
- ✓ تحليل الظروف الاقتصادية المحلية والدولية
- ✓ التنبؤ بالحالة المستقبلية للقطاع الصناعي او التجاري الذي تنتمي اليه المؤسسة
- ✓ تحليل مبيعات السنوات السابقة حسب فصول السنة وحسب المنتج المباع ومناطق التوزيع
- ✓ تحديد ودراسة العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة
- ✓ وضع السياسات البيعية واستراتيجيات التسويق
- ✓ وضع موازنة تفصيلية للمبيعات

3- العوامل المتحكمة في اعداد موازنة المبيعات:

تنقسم العوامل المتحكمة في اعداد موازنة المبيعات الى عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالعوامل الداخلية هي العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها مثل سياسة الأسعار والطاقة الإنتاجية... الخ، اما العوامل الخارجية فهي التي تكون خارجة عن سيطرة المؤسسة مثل النمو الديموغرافي والمنافسة السوقية والازمات غير المتوقعة... الخ⁶⁴

⁶² مصطفى يوسف كافي وآخرون، المحاسبة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 228

⁶³ خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 437-440

⁶⁴ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 21-22

(2)- أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات:

ويتم تقدير المبيعات باستخدام طرق كيفية وأخرى كمية من اهمها ما يلي:

• الطرق الكيفية:⁶⁵

من بين الطرق المعتمدة نذكر ما يلي:

• طريقة دراسة المؤشرات الاقتصادية

يتوجب على قسم المبيعات دراسة وتحليل المؤشرات الاقتصادية وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة على المدى القصير والطويل.

• طريقة اللجنة الاستشارية

تقوم هذه الطريقة على استطلاع آراء وتقديرات فردية لمجموعة من الخبراء، حيث يقوم كل منهم بالتنبؤ بالمبيعات ووضع تقديراته الخاصة، ومن ثم يتم تجميع هذه التقديرات وعلى ضوءها يتم اعتماد التقدير الأرجح.

• طريقة جمع تقديرات وكلاء و مندوبي البيع

وفق هذه الطريقة يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبائن، حيث يعتمدون في هذا التقدير على خبراتهم واتصالاتهم بالزبائن. كما يعتمدون على ارقام المبيعات للسنوات السابقة من اجل مساعدتهم في عملية التنبؤ.

• طريقة دلفي:

هي طريقة قياسية تعتمد آراء مجموعة من الخبراء، حيث يقوم الخبراء بالجابة على استبيانات متعلقة بالموضوع المحدد، حيث يتم هذا الاستبيان في جولتين او اكثر و بعد كل جولة يقوم وسيط بإرسال موجز مجهول الهوية يحتوي على خلاصة توقعات الخبراء من الجولة السابقة ويبين فيه الأسباب التي بنيت على أساسها احكامهم، و بالتالي يتم تشجيع الخبراء على مراجعة اجاباتها في الجولة التالية و هكذا، و من خلال هذه العملية يتم تقليص التباعد في الآراء بين مجموعة الخبراء نحو إجابة صحيحة واحدة، و أخيرا يتم إيقاف عملية الاستبيان عند مرحلة معينة تكون محددة مسبقا مثلا عدد مرات اجراء الاستبيان.⁶⁶

⁶⁵ محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، مرجع سبق ذكره، ص22-24

⁶⁶ Harold A. Linstone، Murray Turoff، The Delphi Method Techniques and Applications، Addison-Wesley Educational Publishers Inc، 1975، page 5-8

• الطرق الكمية:

بالإضافة الى الطرق الكيفية يجب اعتماد على الطرق الرياضية والرقمية التي تعتبر أكثر دقة، وسنعرض فيما يلي بعض النماذج الرياضية المستخدمة في التقدير.

• طريقة المربعات الصغرى

تهدف هذه الطريقة الى تحديد العلاقة بين متغيرين واحد مستقل والآخر تابع، وتعمل على التنبؤ بالطلب المستقبلي للمبيعات بناء على معطيات سابقة. تتمثل القاعدة الأساسية لهذه الطريقة في تحديد الخط الأمثل للانحدار الخطي وذلك من خلال تدنية الأخطاء حول هذا الخط الى أدنى حد ممكن. ويتم

$$Y_i = aX_i + b \quad \text{اعداد معادلة هذا الخط باستخدام المعادلة التالية}^{67}:$$

حيث ان:

- Y_i = المبيعات المقدرة "المتغير التابع"
- X_i = الفترة الزمنية "المتغير المستقل"
- a و b = معاملات النموذج و يتم تحديدهما من خلال المعادلتين التاليتين:

$$a = \frac{\sum x_i y_i - \bar{y} \sum x_i}{\sum x_i^2 - \bar{x} \sum x_i}$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

• طريقة المجاميع المتحركة:

تقوم هذه الطريقة على اعتبار المبيعات السابقة في تطور منتظم وان المبيعات المقدرة للفترة القادمة هي امتداد للمبيعات السابقة. تستخدم هذه الطريقة على المدى القصير وهذا للتخلص من التذبذبات الواردة في منحنى تطور المبيعات.

يتم تطبيق طريقة المجاميع المتحركة بإتباع المراحل التالية:

- حساب المجاميع المتحركة لكل سنة
 - إيجاد الفروق بين كل مجموعتين متحركتين
 - حساب المجموع المتحرك المتوقع وذلك بإضافة الفرق المتوسط الى المجموع المتحرك
- الايخير

- استنتاج المبيعات التقديرية من المجموع المتحرك المتوقع.

يكون من الاجدر التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع للفترة المقبلة في حالة ما إذا كانت المؤسسة غير مسيطرة في السوق. اما إذا كان كل ما تنتجه يباع فلا داعي للتنبؤ بالمبيعات وانما يتطلب الامر تحديد حجم الطاقة الانتاجية.

5- تمثيل الموازنة التقديرية للمبيعات:

هناك عدة نماذج لموازنة المبيعات التقديرية وهذه التصاميم تختلف تبعاً لظروف كل منشأة وطبيعة نشاطها. والجدول الموالي يمثل موازنة المبيعات في الحالة العامة لمؤسسة إنتاجية.

جدول رقم (1): نموذج لموازنة المبيعات

المجموع		المنطقة الثالثة		المنطقة الثانية		المنطقة الاولى		
القيم	الوحدات	القيم	الوحدات	القيم	الوحدات	القيم	الوحدات	
								المنتج 1
XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	الثلاثي الأول
XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	الثلاثي الثاني
XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	الثلاثي الثالث
XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	الثلاثي الرابع
								المنتج 2
XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	الثلاثي الأول
XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	الثلاثي الثاني
...

خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص440

من الجدول السابق نلاحظ ان موازنة المبيعات يتم تمثيله بالكميات (الوحدات) والقيم (كمية النقود المقابلة للوحدات). يساعد تمثيل موازنة المبيعات بالكميات في اعداد موازنة الإنتاج في حين تمثيلها بالقيم يساعد على اعداد قائمة الدخل التقديري.

ب) - موازنة الإنتاج

1- تعريف موازنة الإنتاج⁶⁸

تعرف الموازنة التقديرية للإنتاج على انها تقدير للكمية التي ينتظر انتاجها على ضوء تقديرات المبيعات خلال الفترة القادمة. وتستخدم موازنة الإنتاج كأساس لتنظيم وتنسيق برامج الإنتاج حيث تعتبر الأساس الذي تبنى عليه موازنة المشتريات وموازنة الأجور وموازنة التكاليف الصناعية. يكمن الهدف الرئيس لموازنة الإنتاج في تمكين المؤسسة من الحصول على المنتجات بالكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

2- العوامل الواجب مراعاتها قبل اعداد موازنة الإنتاج

قبل البدا في اعداد الموازنة التقديرية للإنتاج هناك مجموعة من الاعتبارات يجب اخذها في الحسبان، وذلك نظرا لأهميتها وتأثيرها على عملية التقدير، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:⁶⁹

- كمية المخزون الواجب توفرها لتلبية حاجات إدارة المبيعات
- قابلية السلع للتلف
- طول فترة الإنتاج
- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

3- خطوات اعداد الموازنة التقديرية للإنتاج⁷⁰

قبل اعداد موازنة الإنتاج يجب توفر معلومتين أساسيتين هما كمية المبيعات التقديرية والتغير في مخزون المنتجات تامة الصنع. يتم تحديد كمية المبيعات التقديرية من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات، ويتم تحديد التغير في المخزون من خلال سياسة المؤسسة في تسيير المخزون. بعد تحديد المبيعات المقدرة وسياسة تسيير المخزون، هناك خطوات يجب اتباعها من أجل إتمام اعداد الموازنة التقديرية للإنتاج، تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحديد سياسات الإنتاج، والهدف هنا هو تحديد البرنامج الافضل الذي يسمح بالاستغلال الامثل للطاقة الإنتاجية ولعوامل الإنتاج.
- ✓ تحديد مدى توافر المواد اللازمة للإنتاج والقوة العاملة، ولوازم الإنتاج الأخرى

⁶⁸ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص119

⁶⁹ عبد العزيز محمود الامام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة، دار المريخ للنشر، الرياض1983، ص 60

⁷⁰ خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص441- 444

- ✓ تقدير الكميات الواجب إنتاجها والتي تحدد على ضوء تقديرات المبيعات.
- ✓ جدولة برنامج الإنتاج خلال مدة الموازنة، أي العمل على توفير الكميات اللازمة في الوقت المناسب
- ✓ وضع موازنة تفصيلية تبين برنامج الإنتاج

4- تحديد الكميات المنتجة

يتم تحديد الكمية الواجب إنتاجها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الكمية المنتجة} = \text{الكمية المتوقعة بيعها} + \text{مخزون آخر الفترة} - \text{مخزون أول الفترة}$$

ويمثل الجدول التالي نموذج للموازنة التقديرية للإنتاج

الجدول رقم (2): نموذج للموازنة التقديرية للإنتاج

الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	الفصول البيان
				المنتج 1
XX	XX	XX	XX	كمية المبيعات المقدرة (من موازن المبيعات)
XX	XX	XX	XX	(+) مخزون آخر الفترة
XX	XX	XX	XX	(=) مجموع الكمية المطلوبة
XX	XX	XX	XX	(-) مخزون آخر الفترة
XX	XX	XX	XX	(=) الإنتاج التقديري
XX				مجموع الإنتاج السنوي
XX	XX	XX	XX	المنتج 2
XX	XX	XX	XX	المنتج 3
...

خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص444

(ج) - الموازنة التقديرية للمواد المستهلكة والمشتراة

1- الموازنة التقديرية للمواد المستهلكة⁷¹

يتم اعداد هذه الموازنة لتحديد كمية المواد اللازمة لإتمام عملية الإنتاج ومعرفة كمية المشتريات اللازم اقتناؤها خلال دورة الإنتاج. يتم تحديد كمية المواد اللازمة للإنتاج من خلال المعادلة

$$\text{كمية الاحتياجات من المواد} = \text{عدد وحدات الإنتاج (من موازنة الإنتاج)} * \text{كمية المواد لإنتاج الوحدة الواحدة}$$

المباشرة، وهنا يكون لكل نوع من المواد المباشرة الكمية المعيارية الخاصة به. كما يمكن للصنف الواحد من المواد المباشرة ان يستخدم في انتاج أكثر من نوع من المنتجات، وتحدد الكمية المعيارية من هذا الصنف لكل نوع من المنتجات ثم يتم تجميع الكميات التقديرية للصنف المطلوب، ليكون لدينا الكمية الكلية اللازمة لإنتاج هاته الأنواع من المنتجات.

والجدول التالي يبين نموذج للموازنة التقديرية للمواد المستهلكة:

الجدول رقم (3): نموذج للموازنة التقديرية للمواد المستهلكة

البيان	المنتج 1 (انتاج X ₁ وحدة)	المنتج 2 (انتاج X ₂ وحدة)	المنتج 3 (انتاج X ₃ وحدة)	المجموع
المادة س	XXX	XXX	XXX	XXX
المادة ع	XXX	XXX	XXX	XXX
المادة ص	XXX	XXX	XXX	XXX
...

خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص446

من الجدول نلاحظ انه من اجل انتاج X₁ من المنتج 1 يستوجب توفر كميات معيارية محددة من المواد س و ع و ص. فانه لحساب كميات المواد المستهلكة يتم اتباع المعادلة التالية:

$$\text{كمية المواد اللازمة للإنتاج} = \text{عدد وحدات الإنتاج} + \text{الكمية المعيارية اللازمة لإنتاج وحدة واحدة}$$

⁷¹ خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص445-446

2- موازنة المشتريات

بالنسبة لتحديد كمية المشتريات، يجب الأخذ بعين الاعتبار التغير في مخزون المواد بحيث ان:

$$\text{كمية المشتريات من المواد المباشرة التقديرية} = \text{كمية الاستهلاكات التقديرية} + \text{مخزون آخر الفترة} - \text{مخزون اول فترة}$$

بعد تحديد كمية المشتريات، لا بد من تقدير أسعار المواد المتوقع شراؤها وتحديد تكلفة الشراء للوحدة الواحدة، حيث يتم بناء هذه التوقعات على دراسة مجموعة من العناصر نذكر منها:

- الأوضاع الاقتصادية المتوقعة
- الطلب العام المتوقع على هذه المواد
- أوضاع وظروف السوق
- أسعار الشراء السابقة وتغيراتها
- عقود الشراء الموقعة مع الموردين

كما تجدر الإشارة انه عند اعداد موازنة المشتريات لا بد من إضافة المصاريف الإضافية المرافقة للمشتريات مثل مصاريف النقل والشحن⁷².

⁷² خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص446

ويمثل الجدول التالي الموازنة التقديرية للمشتريات

جدول رقم (4): نموذج عام للموازنة التقديرية للمشتريات

الفصول				البيان
الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	
الكميات	الكميات	الكميات	الكميات	المادة س
XX	XX	XX	XX	عدد الوحدات اللازمة من المواد لإنتاج المنتج 1
XX	XX	XX	XX	(+) مخزون اخر مدة
XX	XX	XX	XX	(-) مخزون اول مدة
XX	XX	XX	XX	(=) كمية المواد المقطرة شراءها
XX	XX	XX	XX	تكلفة شراء الوحدة الواحدة
XX				المجموع (كمية المواد اللازمة للإنتاج خلال السنة)
XX	XX	XX	XX	المنتج 2
XX	XX	XX	XX	المنتج 3
...

خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص 447

بعد اعداد موازنة المشتريات وتحديد كميات وأسعار وتكاليف الشراء، يتم اعداد برنامج المشتريات حيث يحتوي هذا البرنامج على تواريخ اعداد ووصول الطلبات، معدل الاستهلاك الشهري للمواد، الكميات المطلوبة ومخزون نهاية الشهر ومخزون الأمان. يتم اعتماد هذا البرنامج من اجل خفض التكاليف وتسيير المخزون بطريقة جيدة.⁷³

⁷³ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 164

(د) - موازنة الأجور

1- تعريف موازنة الأجور

يتم اعداد موازنة الأجور على أساس موازنة الإنتاج، حيث تمثل موازنة الأجور الاحتياجات المطلوبة من اليد العاملة المباشرة لتنفيذ برنامج الإنتاج.⁷⁴

2-اهداف موازنة الاجور:

يهدف من اعداد موازنة الاجور ما يلي:

- تحديد عدد ونوع العاملين اللازمين لتنفيذ برنامج الإنتاج
- تقدير تكاليف اليد العاملة المباشرة
- تقدير حجم السيولة اللازمة للوفاء بالأجور وتحديد أوقات صرف هذه الأجور
- وضع القواعد والمبادئ المناسبة لقياس العمل المحقق ومراقبة كلفة العمال

3-اعداد موازنة الأجور

بناء على دراسة برنامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة، يتم وضع مجموعة من المعايير الخاصة بتنظيم العمالة المباشرة للإنتاج. وعلى ضوء هذه المعايير يتم تحديد عدد الساعات اللازمة لإنتاج الوحدة

الواحدة من المنتج. وبضرب عدد الساعات اللازمة لإنتاج الوحدة في عدد الوحدات التقديرية للإنتاج نحصل على إجمالي عدد الساعات العمل المباشر لكل منتج.

$$\text{اجمالي عدد ساعات العمل} = \text{عدد وحدات الإنتاج} * \text{عدد الساعات اللازمة لإنتاج وحدة واحدة}$$

بعد تقدير إجمالي عدد ساعات العمل يتم تحديد متوسط اجر الساعة، والذي يسمح بتقدير التكلفة التقديرية للعمل المباشر.

$$\text{التكلفة التقديرية للعمل المباشر} = \text{عدد ساعات العمل المباشر} \times \text{معدل اجر الساعة}$$

الواحدة

⁷⁴ مؤيد محمد الفضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص:262

يمثل الجدول التالي موازنة الاجور

جدول رقم (5): موازنة الاجور

التكلفة التقديرية للعمل المباشر				معدل الاجر للساعة	عدد ساعات العمل للمنتج	المنتجات
الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول			
XX	XX	XX	XX	XX	XX	المنتج 1
XX	XX	XX	XX	XX	XX	المنتج 2
XX	XX	XX	XX	XX	XX	المنتج 3
...
XX	XX	XX	XX	مجموع التكلفة التقديرية للعمل المباشر		

المصدر: خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص450

هـ - موازنة التكاليف الصناعية⁷⁵:

تعتبر هذه الموازنة عن تكاليف الصنع الإضافية، وهي عبارة عن تكاليف غير مباشرة حيث لا يمكن تحديد ما يخص كل منتج منها بدقة. ومن امثلة هذه التكاليف مصاريف الكهرباء والماء، مصاريف الصيانة، الإهلاكات... الخ

تجدر الإشارة الى انه يجب التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة عند تقدير مصاريف الإنتاج.

ويمكن تحديد ذلك من خلال المعادلة التالية: $y = ax + b$

حيث ان:

- a: الجزء المتغير من التكاليف الصناعية
- b: الجزء الثابت من التكاليف الصناعية
- x: مستوى النشاط
- y: التكاليف الصناعية غير المباشرة

⁷⁵ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص245

(و) - موازنة مصاريف البيع والتوزيع:⁷⁶

يتم اعداد هذه الموازنة بناء على التقديرات التي تقوم بوضعها إدارة المبيعات والمتعلقة بتكاليف البيع والتوزيع والتسويق اللازمة من اجل تحقيق كمية المبيعات المستهدفة خلال فترة الموازنة.

تنقسم مصاريف البيع الى قسمين مصاريف البيع المتغيرة والثابتة، ويقصد بمصاريف البيع المتغيرة المصاريف التي تتغير بتغير كمية المبيعات مثل تكلفة نقل المنتجات والبضائع الى العملاء او الى الموانئ في حالة التصدير الى الخارج، عمولة البيع اما التكاليف الثابتة فهي التكاليف التي تبقى ثابتة مهما تغيرت كمية المبيعات مثل ايجار المعارض، مصاريف الاتصال واهتلاك أجهزة النشاط البيعي

(ي) - موازنة المصاريف الإدارية

تلخص هذه الموازنة جميع التكاليف الإدارية من مختلف الأقسام التي تقوم بالنشاطات الإدارية كإيجار وكهرباء المباني الادارية، الاتصالات والبريد المتعلقة بالإدارة والأمن والحراسة، تعتبر هذه التكاليف ثابتة تدفعها المؤسسة بغض النظر عن مستوى النشاط الذي حققته، فهذه التكاليف لا يمكن تجنبها او ربطها بالمنتجات او بالمبيعات.⁷⁷

المبحث الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي

يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الازمة عملية وقائية يمكن ان تجنب المؤسسة الوقوع في الازمات المفاجئة او على الاقل التقليل من تداعياتها الى حدها الادنى. ويستند في ذلك بصفة رئيسية على الموازنات التقديرية المتمثلة اساسا في الموازنة النقدية، قائمة الدخل التقديرية، الميزانية العمومية التقديرية.

المطلب الأول: الموازنة النقدية التقديرية**اولا- تعريف الموازنة النقدية:⁷⁸**

تعرف هذه الموازنة على انها الترجمة النقدية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتهدف أساسا الى تحديد التدفقات النقدية الداخلة " المقبوضات " والتدفقات النقدية الخارجة " المدفوعات " خلال الفترة التي يتم اعداد الموازنة فيها.

وهناك نوعين من الموازنات النقدية، الموازنة النقدية قصيرة الاجل والموازنة النقدية طويلة الاجل.

⁷⁶ محمد فرкос، 2001، مرجع سبق ذكره، ص53

⁷⁷ خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص446

⁷⁸ محمد سامي راضي، مرجع سبق ذكره، ص243

(ا) -الموازنة النقدية قصيرة الاجل:

يتم اعداد هذه الموازنة لتحديد حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة على المدى القصير (يوم، أسبوع، شهر، سنة)

(ب) -الموازنة النقدية طويلة الاجل:

يتم اعداد هذه الموازنة لتقدير التدفقات النقدية للمؤسسة خلال فترات طويلة تتراوح بين خمسة سنوات الى خمسة عشر سنة.

ثانيا- اعداد الموازنة النقدية:

يتم اعداد الموازنة النقدية انطلاقا من جدولين اساسين هما:⁷⁹

أ- جدول المقبوضات:

يشمل هذا الجدول جميع التحصيلات النقدية المقدرة التي تقوم بها المؤسسة كتحويل ديون الزبائن، بيع الأصول الثابتة، الأرباح المحققة من حصص الأسهم... الخ

تكمن الصعوبة في اعداد جدول المقبوضات عندما يتعلق الامر بالبيع بالأجل، حيث انه في هذه الحالة يختلف الزبائن في طريقة تسديدهم، فالبعض يسدد قبل انقضاء اجل الاستحقاق، والبعض منهم يسدد في نهاية الفترة والبعض الاخر يقوم بالتسديد بعد انقضاء الأجل، وفي هذه الحالة تعتمد المؤسسة على الخبرات السابقة في التعامل مع زبائها وفي تحديد اجل التسديد لهم.

ويمثل الجدول التالي نموذج لجدول المقبوضات:

جدول رقم (6): نموذج لجدول المقبوضات

المجموع	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	التحصيلات من الزبائن
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	مقبوضات إيرادات اخرى
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	مبيعات أصول ثابتة
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	مجموع المقبوضات

المصدر: خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص461

⁷⁹ خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، 2010، ص456-457

ب- جدول المدفوعات:

يمثل هذا الجدول جميع المدفوعات التي تسدها المؤسسة خلال فترة الموازنة، يتم تقدير هذه المدفوعات من خلال جداول التكاليف والمصروفات الخاصة بالأقسام المختلفة ثم يتم تحديد وقت سداد هذه المصاريف خلال فترة الموازنة. ويمثل الجدول التالي نموذج لجدول المدفوعات:

جدول رقم (7): نموذج لجدول المدفوعات

المجموع	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	البيان
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	مشتريات المواد (تسديد الدائنين)
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	الاجور
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	مصاريف الصنع
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	مصاريف البيع
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	المصاريف الإدارية
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	ضرائب
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	توزيع الأرباح
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	تسديد القروض
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	مجموع المدفوعات

المصدر: خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص461

ج- الموازنة النقدية:

بعد تحديد التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة يمكن وضع الموازنة النقدية، حيث يتم تمثيلها على شكل جدول مبسط يتم فيه تجميع اجمالي المقبوضات واجمالي المدفوعات وذلك كما يلي:

80

جدول رقم (8): نموذج للموازنة النقدية

السنة	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الاول	
XX	XX	XX	XX	XX	رصيد اول المدة
XX	XX	XX	XX	XX	(+) اجمالي المقبوضات
XX	XX	XX	XX	XX	(-) اجمالي المدفوعات النقدية
XX	XX	XX	XX	XX	الرصيد النهائي

المصدر: خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص462

المطلب الثاني: قائمة الدخل التقديرية كأداة للتخطيط المالي:

أولاً: تعريف قائمة الدخل التقديرية

تعرف قائمة الدخل التقديرية على انها ملخص لتأثير أجزاء الموازنات التقديرية المختلفة على الإيرادات والمصروفات، حيث انها عبارة عن كشف للدخل المحقق خلال فترة الموازنة والتكاليف التي تتحملها المؤسسة خلال هذه الفترة.⁸¹

تجدر الإشارة الى ان عملية اعداد قائمة الدخل التقديرية تتناول كيفية تجميع التقديرات الجزئية من الموازنات التقديرية الفرعية وتعمل على تنسيقها وتلخيصها في جدول يبين ربحية او خسارة المؤسسة.⁸²

ثانياً: أهداف قائمة الدخل التقديرية:

تهدف قائمة الدخل التقديرية الى:⁸³

- تحديد الأرباح المتوقعة للفترة القادمة

⁸⁰ خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص458

⁸¹ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص229

⁸² فيصل محمود الشوارة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص200

⁸³ يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين،

2005، ص25

- تحديد الإيرادات والمصاريف المتوقعة
- تساعد على تحديد كيفية التصرف بالأرباح
- تساعد على تحديد قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها للفترات القادمة

ثالثاً: اشكال قائمة الدخل التقديرية:

يمكن اعداد قائمة الدخل التقديرية في شكلين هما: 84

1. قائمة الدخل ذات المرحلة الواحدة:

تسمى هذه القائمة بقائمة الدخل المختصرة، وذلك لوجود خطوة واحدة لإعدادها وتتضمن هذه العملية مقابلة اجمالي الإيرادات أي كان مصدرها سواء كان من النشاط الرئيسي للمؤسسة او من مصادر ثانوية أخرى، بإجمالي المصاريف أي كان نوعها سواء كانت هذه المصاريف خاصة بتكلفة البضاعة او بمصاريف أخرى.

2. قائمة الدخل ذات المراحل المتعددة:

تعتبر قائمة الدخل ذات المراحل المتعددة أكثر تعقيداً من قائمة الدخل ذات المرحلة الواحدة، حيث انها تظهر تفاصيل أكثر للإيرادات والمصاريف، وتستند هذه القائمة على:

- التمييز بين الإيراد الناتج عن النشاط الرئيسي للمؤسسة والإيراد الناتج عن الأنشطة الثانوية الأخرى.
- التمييز بين المصاريف الخاصة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة وبين المصاريف العريضة الأخرى.

يعتمد اختيار طريقة اعداد قائمة الدخل على نوع نشاط المؤسسة وحجمها والهدف الذي تسعى اليه من خلال اعداد قائمة الدخل.

بعد الانتهاء من اعداد قائمة الدخل التقديرية يتم اجراء اختبار لقياس مدى تناسق عملية التخطيط في الموازنات التقديرية مع الخطط طويلة الأجل حيث يتم مقارنتهما معاً، فإذا كان الفرق كبير بينهما يتم الرجوع الى الموازنات التقديرية وتعديلها للحصول على النتائج المرجوة

رابعاً: خطوات اعداد قائمة الدخل التقديرية:

يتم وضع قائمة الدخل التقديرية بعدة خطوات هي: 85

1. تحديد إيرادات المبيعات وتكلفتها ومن ثم الحصول على اجمالي الربح المقدر على المبيعات

84 محمد قاسم خصاونة، اساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 30-31

85 محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 235-239

2. خصم المصاريف التشغيلية حيث تتضمن هذه المصاريف، مصاريف البيع والتوزيع والمصروفات الإدارية للحصول على صافي الربح
3. إضافة الإيرادات الناتجة عن النشاطات الثانوية للمؤسسة وخصم المصاريف الأخرى للحصول على صافي الربح قبل الضرائب
4. خصم الضرائب للحصول على صافي الربح
- تتكون تكلفة المبيعات من تكلفتين هما تكلفة الإنتاج والتي تتكون من تكلفة المواد المباشرة وتكلفة اليد العاملة المباشرة والمصروفات الصناعية وتكلفة التغير في مخزون المنتجات تامة الصنع.
- ويمثل الجدول الآتي نموذج لقائمة الدخل التقديرية

جدول رقم (9): نموذج عام لقائمة الدخل التقديرية

القيم	البيان
XX	إيرادات المبيعات
XX	(-) تكلفة المنتجات المباعة
XX	اجمالي الربح المقدر على المبيعات
XX	مصروفات البيع والتوزيع
XX	المصاريف الإدارية
XX	(-) مجموع المصاريف التشغيلية
	صافي الربح المقدر على التشغيل
XX	(+) الإيرادات الأخرى
XX	(-) المصاريف الأخرى
XX	صافي الربح المقدر على الاعمال قبل الضرائب
XX	(-) الضرائب على الدخل
XX	صافي الربح

المصدر: خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص 462

المطلب الثالث: الميزانية العمومية التقديرية كأداة للتخطيط المالي

تعتبر الميزانية العمومية التقديرية او قائمة المركز المالي التخطيطية احدى اهم ادوات التخطيط المالي والتي تساعد المؤسسة على التنبؤ بالمركز المالي في الفترة المالية القادمة. وهي تعد المرحلة الاخيرة في نظام الموازنات التقديرية حيث لا يتم اعدادها إلا بعد اعداد الموازنة النقدية وقائمة الدخل التقديرية. كما يتطلب اعدادها بيانات ارسدة اول المدة من الميزانية العامة الافتتاحية بالإضافة الى الموازنات التشغيلية.

أولاً- تعريف الميزانية التقديرية العمومية

تعرف الميزانية العمومية التقديرية على انها قائمة يتم اعدادها للتنبؤ بالأصول والالتزامات وحقوق الملكية للفترة المالية القادمة.⁸⁶

ثانياً- اهداف الميزانية التقديرية العمومية

تهدف الميزانية العمومية التقديرية الى تحقيق ما يلي:87

- تحديد قيمة كل بند من بنود الموجودات والمطالب
- إعطاء صورة شاملة للموقف المالي المتوقع للمؤسسة عند مستوى نشاط معين، مما سيساعد الإدارة المالية على تحديد أثر مختلف السياسات التي ستسير عليها المؤسسة في وضعها المالي المستقبلي، كما تمكنها من تقييم سيولة وربحية وكفاءة المؤسسة ومديونيتها عند مستوى هذا النشاط.

ثالثاً-خطوات إعداد الميزانية العمومية التقديرية:

يتم إعداد الميزانية العمومية التقديرية وفق طريقتين إما بتقدير جميع عناصر الموجودات والمطالب وحقوق المالكين بشكل منفرد وهي الطريقة المستعملة في مرحلة التأسيس، أو باستعمال طريقة النسب وتمثل خطوات اعدادها فيما يلي:88

(أ) - إعداد الميزانية العمومية التقديرية لمرحلة التأسيس:

لإعداد الميزانية العمومية التقديرية لمرحلة التأسيس لا بد من اتباع الخطوات التالية:

1. تقدير الاستثمارات في الأصول الثابتة وبقية الأصول (أرض، بناء، آلات ومعدات).

⁸⁶ محمد مفلح، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار اجنادين، الاردن، 2006، ص 461

⁸⁷ أبو معمر محمد فارس الإدارة المالية الطبعة 4، مكتبة افاق غزة 2006 ص 100

⁸⁸ مركز البحث والدراسات متعددة التخصصات، موسوعة الإدارة المالية، التخطيط المالي وخطواته وادواته على الموقع:

2. تقدير مصاريف التأسيس.
 3. تحديد حجم المبيعات المتوقعة وسياسات البيع والشراء والتكاليف المرتبطة بالمبيعات المباشرة منها وغير المباشرة
 4. إعداد الموازنة النقدية لتحديد مصادر النقد واستخدامه وبيان الرصيد النقدي الذي سيظهر في الميزانية.
 5. إعداد قائمة الدخل التقديرية للتعرف على التكاليف والأرباح وكيفية التصرف بها، وما سيتم الاحتفاظ به داخل المؤسسة في نهاية الفترة المالية.
 6. إعداد كشف رأس المال العامل لمعرفة أرصدة المدينين والمواد الخام والمنتجات تحت التصنيع والمنتجات الجاهزة، وكذلك أرصدة الموردين.
 7. تقدير فوائد وأرصدة القروض ويكون ذلك بالاستناد الى حجم القروض
- (ب) - إعداد الميزانية العمومية التقديرية باستعمال طريقة النسب:
- تتمثل خطوات إعداد الميزانية العمومية التقديرية بطريقة النسب فيما يلي:
1. الحصول على المبيعات الصافية الفعلية لآخر فترة مالية
 2. الحصول على آخر ميزانية فعلية للمؤسسة.
 3. إيجاد العلاقة النسبية بين كل بند من بنود الميزانية العمومية وبين المبيعات، مع الأخذ بعين الاعتبار ضعف الارتباط بين المبيعات وبعض بنود الميزانية، مثل الموجودات الثابتة، والديون طويلة الأجل، والأرباح غير الموزعة، ورأس المال
 4. تقدير صافي المبيعات المتوقعة للفترة التي ستعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، باستعمال طرق التقدير المتعارف عليها في هذا الصدد.
 5. استعمال النسب التي تم الحصول عليها في البند الثالث بالمبيعات المتوقعة المشار إليها في البند الرابع، للوصول الى القيمة المطلقة لبنود الموجودات ذات الارتباط بالمبيعات.
 6. البحث عن المعلومات التي تؤثر في البنود ذات الارتباط الضعيف بالمبيعات لتحديد قيمتها.
 7. مقارنة جانبي الميزانية لتحديد الاحتياجات المالية والعمل على مواجهتها من خلال الاقتراض، أو الأرباح غير الموزعة، أو زيادة رأس المال. وإذا كانت الموجودات أكبر من المطالب، يمثل الفارق التمويل الذي تحتاجه المؤسسة.
- وتجدر الإشارة الى انه لا يمكن استعمال طريقة النسب لإعداد الميزانيات التقديرية لمرحلة التأسيس وذلك لعدم وجود علاقات تاريخية بين المبيعات والموجودات.

رابعاً- عناصر الميزانية العمومية التقديرية:

تتكون الميزانية العمومية التقديرية مثلها مثل الميزانية العادية من جانبين جانب الاصول الذي يعبر عن ممتلكات المؤسسة وجانب الخصوم الذي يعبر عن المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الاموال لتمويل ممتلكاتها.⁸⁹

جانب الاصول: وتتمثل اهم بنوده فيما يلي:

- **الاصول الثابتة:** هي عبارة عن الاصول المالية للمؤسسة ناقص الاهتلاكات تضاف لها اي اضافات جديدة في الخطة الرأسمالية التقديرية
- **المخزونات:** يتم تقديرها كنسبة مئوية من المبيعات، أو على اعتبار أنها تساوي رصيد أول المدة زائد الإنتاج المتوقع ناقص المبيعات المتوقعة
- **أوراق القبض والمدينين:** ويتم تقديرها كنسبة مئوية من المبيعات التقديرية أو وفقاً لسياسة الائتمان الخاصة بالمؤسسة
- **النقدية:** ويتم تقديرها بجد أدنى يجب توفيره بصورة مستمرة، وأي مبالغ نقدية ناجمة عن تحليل الموازنة النقدية

جانب الخصوم:

- **رأس المال:** في الغالب ثابت، ما لم يطرأ عليه زيادة بإصدار أسهم بخطط للقروض
- **الارباح محتجزة:** وهي الأرباح الغير الموزعة والتي يتم تقديرها بناء على توقعات الادارة العليا
- **أوراق الدفع والدائنون:** ويتم تقديرها كنسبة مئوية من المشتريات، أو وفقاً لسياسة الائتمان التي يمنحها الموردين
- **مستحقات على المؤسسة:** مثل الأجور المستحقة أو ضرائب مستحقة. والأولى يتم تقديرها وفقاً لنصيب الشهر من الأجور (في موازنة الأجور) والثانية وفقاً لضرائب الدولة وأرباح المؤسسة

- **القروض:** وذلك وفقاً لسياسة الاستثمار والتمويل الخاصة بالشركة، وهي تمثل رصيد أول

المدة من القروض + أي إضافات مخططة - أي سداد بخطط القروض

المبحث الثالث: مساهمة الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة الازمات.

تعتبر الموازنات التقديرية من أنجع الوسائل التي يعتمد عليها لتحسين أداء المؤسسة ولا سيما في حالة مواجهة اضطرابات او ازمات على المستوى الداخلي او الخارجي للمؤسسة كندرة أحد المواد

⁸⁹ احمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2013، ص427

في السوق، ارتفاع الاسعار بصفة مفاجئة، تأخر وصول الآلات...الخ، كونها تسمح بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية وبتخاذ الاجراءات التصحيحية والتدابير اللازمة في حالة حدوثها. كما تعد من اهم الادوات الرقابية التي تستعمل من اجل التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ استراتيجيات وسياسات المؤسسة، اذ تسمح بتحديد الانحرافات وتحليل اسبابها.

وسنعرض في هذا المبحث كيف يمكن للموازنات التقديرية ان تساعد المؤسسة على تخطي الازمات والتغلب عليها.

المطلب الأول: التنبؤ بالأحداث المستقبلية

تسمح الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية والتعامل معها بمرونة من خلال التنبؤ بالمبيعات وتكاليف الانتاج والاستثمار والتمويل وتوزيع الارباح لفترة مستقبلية محددة، فهي تهدف الى التوجه المبكر نحو التعامل مع الاحداث المتوقعة وتقييم الموقف المالي المتوقع من حيث السيولة والربحية والنشاط والمديونية مما يسمح بتجنب الازمات والاستعداد الجيد لمواجهةها.

التنبؤ بالمبيعات:

تتوقف دقة وفعالية الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي على دقة تقدير المبيعات اذ على اساسها يتم اعداد باقي الموازنات وكونها العنصر الاله في التدفقات النقدية الداخلة. مما يستوجب عند التنبؤ بالمبيعات الاستناد الى طرق كيفية كطريقة وكلاء البيع، طريقة لجنة الخبراء، طريقة دلفي...الخ ولاسيما الطرق الكمية كطريقة المربعات الصغرى وطريقة المجاميع المتحركة...الخ مع مراعاة العوامل المؤثرة في عملية التنبؤ كالظروف الاقتصادية، ظروف المنافسة، اتجاهات السوق وتطور المبيعات في السابق.

التنبؤ بالاحتياجات من المواد الاولية:

يسمح التنبؤ بالمشتريات بتحديد الاحتياجات النقدية والوقت اللازم لتسديد فواتير الشراء التي يتطلبها برنامج الانتاج والتقليص من مصاريف التخزين

التنبؤ بتكاليف اليد العاملة:

يسمح تقدير تكاليف اليد العاملة اللازمة لتنفيذ برنامج الانتاج بتحديد الاحتياجات النقدية اللازمة للوفاء بمستحقات العاملين واوقات صرفها.

التنبؤ بالتكاليف الصناعية غير المباشرة:

يسمح تقدير مصاريف التصنيع غير المباشرة اللازمة لتنفيذ برنامج الانتاج التقديري بتحديد الاحتياجات النقدية اللازمة لتسديد مصاريف الادارة والصيانة والبيع والتوزيع.... الخ

التنبؤ بالاستثمارات:

يسمح تقدير الاستثمارات بتخصيص راس المال اللازم للاستثمارات المتوقعة والاستعداد لانتهاز الفرص المتاحة

كما يسمح اعداد القوائم المالية التقديرية بإيجاد نظام انذار مبكر للتعرف على المشاكل المالية قبل حدوثها حيث ان:

- **الميزانية النقدية التقديرية:** تساعد الادارة المالية بشكل فعال في التعرف على اوقات حدوث العجز او الفائض النقدي وتمنحها الوقت الكافي لمعالجة الموقف المتوقع بالطريقة الانسب، وكذا التعرف على الفترات التي يمكن فيها تسديد القروض وتوزيع الارباح كما تظهر مدى الحاجة الى مزيد من التمويل
- **قائمة الدخل التقديرية:** تسمح بمعرفة الارباح او الخسائر المتوقعة في الفترة المالية القادمة، مما يمكن الادارة من تحديد كيفية الاستخدام الامثل للأرباح ويمنحها الفرصة الزمنية الكافية للتخطيط واتخاذ الاجراءات المناسبة قبل القيام بالتنفيذ الفعلي للخطط المرسومة كتدارك الأخطاء، او إلغاء المصاريف التي لا يترتب عن تحملها تحقيق قيمة مضافة، او تحسين تلك التي يتولد عنها الارباح.
- **الميزانية العمومية التقديرية:** تسمح بالتنبؤ بالمركز المالي للمؤسسة في الفترة المالية القادمة والتعرف على التغيرات المتوقعة في اصول وخصوم المؤسسة والاحتياجات المالية لمواجهة هذه التغيرات في تلك الفترة.

المطلب الثاني: تحديد الانحرافات وتحليل اسبابها

توفر الموازنات التقديرية المعلومات اللازمة لقياس وتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة، وذلك من خلال اعداد تقارير الأداء التي تغطي جميع عمليات المؤسسة وتشمل كافة مراكز المسؤولية، وتتضمن هذه التقارير النتائج الفعلية، النتائج المقدره، رقم الاعمال الفعلي ورقم الاعمال التقديري، هامش التكلفة المتغيرة الفعلي وهامش التكلفة المتغيرة التقديري، تكاليف الانتاج المباشرة الفعلية والتقديرية، التكاليف الصناعية الفعلية والتقديرية، الانحرافات... الخ.

تختلف التقارير من مؤسسة لأخرى وذلك حسب نشاطها وحجمها وأساليب ادارتها واستراتيجياتها وأهدافها، غير انه يمكن الارتكاز على مجموعة من الضوابط التي يمكن اعتمادها في اعداد هذه التقارير نذكر منها: ⁹⁰

- ان يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمستوى الرقابي المطلوب، أي ان يكون هناك تقارير منفصلة لكل مركز مسؤولية بدءا من المستويات الدنيا الى تقارير ملخصة تصل الى المستويات العليا
- ان تكون طريقة عرض المعلومات متلائمة مع متطلبات المستخدم الرئيسي
- ان تكون منتظمة وفي فترة زمنية قصيرة، علما انه في بعض الأحيان قد تواجه المؤسسة مشاكل تتطلب تقارير أسبوعية او حتى يومية.
- ان يتم اعدادها في الوقت المقرر لها، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

اولا - تحديد الانحرافات

يتم في هذه المرحلة تحديد الفروقات والاختلافات بين الموازنات التقديرية والانجازات الفعلية، ثم يتم تحديد أسباب هذه الانحرافات ومدى أهميتها.

تقسم الانحرافات من حيث الأهمية الى قسمين هما: ⁹¹

- **انحرافات بسيطة:** وهي الانحرافات التي يمكن تجاهلها وإهمالها كونها صغيرة لا تؤثر على أداء المؤسسة.

- **انحرافات كبيرة:** وهي الانحرافات التي تؤثر على أداء المؤسسة ولا يمكن اغفالها وتجاهلها، بل يتوجب تحليلها ومعرفة أسباب حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومحاولة تفاديها في المستقبل.

⁹⁰ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره ص286

⁹¹ احمد ماهر، الخطط والسياسات والاستراتيجيات، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص327

وتتجلى فعالية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة الازمات من خلال حساب الانحرافات التالية:

(أ) - انحراف النتيجة:

ويمثل الفرق بين النتيجة الفعلية والنتيجة التقديرية ويتم تحديده بالاعتماد على معطيات قائمة الدخل التقديرية ويحسب وفق العلاقة التالية:⁹²

$$\text{الانحراف النتيجة} = \text{النتيجة الفعلية} - \text{النتيجة التقديرية}$$

إذا كان الانحراف موجب فهو في صالح المؤسسة وإذا كان سالبا فانه انحراف غير مرغوب فيه

(ب) - انحراف رقم الاعمال

يقصد بانحراف رقم الاعمال الفرق بين قيمة المبيعات المقدرة وقيمة المبيعات الفعلية، ويرجع هذا الفرق الى انحراف عاملين أساسيين، اما انحراف كمية المبيعات الفعلية عن المقدرة او انحراف السعر التقديري على السعر الفعلي او انحرافهما معا⁹³. ويتم حساب هذا الانحراف كما يلي⁹⁴:

$$\text{الانحراف الكلي لرقم الأعمال} = \text{رقم الأعمال الفعلي} - \text{رقم الأعمال التقديري}$$

ويحلل الى:

انحراف الكمية: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{انحراف الكمية} = (\text{الكمية الفعلية} - \text{الكمية التقديرية}) \times \text{السعر التقديري}$$

انحراف السعر: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{انحراف السعر} = (\text{السعر الفعلي} - \text{السعر التقديري}) \times \text{الكمية الفعلية}$$

الانحراف المختلط: يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{انحراف الكمية} = (\text{الكمية الفعلية} - \text{الكمية التقديرية}) \times (\text{السعر الفعلي} - \text{السعر التقديري})$$

⁹² محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق الذكر، ص281

⁹³ عبد الرحمان توفيق، التخطيط المالي واعداد الموازنات، دار وائل للنشر، مصر، 2007، ص62

⁹⁴ Claude Alazard et Sabine Sépari, Contrôle De Gestion Manuel et Applications, Dunod, Paris, 2007 ; p 496- 497

(ج) - انحراف التكاليف: 95

ويتعلق الامر بتكاليف الانتاج المباشرة وغير المباشرة. يتم تحديد تكاليف الإنتاج المقدر من خلال وضع برنامج الإنتاج مفصل يبين الاحتياجات من المواد الأولية واليد العاملة المباشرة والمصاريف الصناعية اللازمة لتحقيق كمية الإنتاج المحددة. ومنه يتم حساب الانحرافات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{انحراف التكاليف} = \text{التكاليف الفعلية} - \text{التكاليف المعيارية}$$

إذا كان الانحراف موجب فهو في غير صالح المؤسسة وإذا كان سالبا فانه انحراف مرغوب فيه

يحدد انحراف المواد الأولية المشتراة من خلال المقارنة بين تكلفة الشراء الفعلية وتكلفة الشراء التقديرية مع مراعاة حالة تعدد المواد، وينشأ انحراف المواد الأولية من انحراف عاملين رئيسيين اما انحراف كمية المشتريات او انحراف سعر الشراء او انحرافهما معا. وتجدر الإشارة الى ان انحراف الكمية يعود لمسؤولية إدارة الإنتاج اما انحراف السعر يعود الى مسؤولية إدارة المشتريات.

يدخل في حساب تكلفة العمالة كمية الإنتاج، عدد ساعات العمل ومعدل الاجر لساعات العمل المباشر. ويحدد انحراف الأجور من خلال مقارنة تكلفة الاجور الفعلية بالتقديرية لمستوى النشاط العادي. وتحلل اسبابه بناء على تقارير الأداء التي يتم اعدادها من طرف إدارة الإنتاج وتعكس هذه التقارير عادة: 96

- كمية الإنتاج الفعلية والتقديرية لكل منتج
- عدد ساعات العمل المباشرة الفعلية والتقديرية لكل منتج
- انحراف كمية الإنتاج وعدد ساعات العمل لكل منتج
- التكلفة الفعلية والتقديرية للعمالة وانحرافها

يتم تحديد انحراف التكاليف الصناعية بمقارنة الفعلية بالمعيارية وتحلل اسبابه انطلاقا من تقارير الأداء الصادرة عن الأقسام الإنتاجية. يختلف أسلوب تحليل انحراف المصاريف الصناعية

95 فريد شناف، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2002، ص 291-293

96 محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 293-295

باختلاف نشاط المؤسسة والأسلوب المتبع في وضع التقديرات لتحميل كل منتج بحصته من المصاريف الصناعية.⁹⁷

ثانيا- تحليل اسباب الانحرافات

بعد تحديد الانحرافات لا بد من تحليل الاسباب التي ادت الى حدوثها وتحديد المسؤوليات، وذلك لتفادي السلبية منها وتعزيز الانحرافات الإيجابية، مما يسمح بالتعلم من الازمات التي تواجهها المؤسسة والارتقاء بأداء المؤسسة في ظل الازمات والاضطرابات. ومن اهم أسباب الانحرافات نذكر ما يلي:⁹⁸

(أ) - اسباب انحراف رقم الاعمال:

- الركود او الازدهار الاقتصادي غير المتوقع.
- التقلبات في سوق المنافسة "دخول او خروج منافسين من السوق.
- الحصول على زبائن جدد مهمين، او خسارة زبائن مهمين.
- حدوث مشاكل في الإنتاج وبالتالي انخفاض الكمية المنتجة التي يتوجب بيعها.
- نقص كفاءة رجال البيع.
- سوء التقدير.

(ب) - اسباب انحراف تكلفة المواد الاولية:

- تذبذب الأوضاع الاقتصادية العالمية التي يمكن ان تؤثر على السعر والكمية.
- سوء برمجة عملية الشراء
- تأخر الموردين عن التسليم خاصة بالنسبة للمواد المستوردة
- ارتفاع معدل تلف المواد الأولية عن المعدل الطبيعي
- ارتفاع الأسعار او انخفاضها
- ارتفاع او انخفاض تكاليف الشراء مثل ارتفاع تكلفة الشحن
- ارتفاع او انخفاض الرسوم الجمركية على المواد المستوردة

⁹⁷ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق الذكر، ص296-297

⁹⁸ نفس المرجع، 290-297

(ج) - اسباب انحراف الاجور المباشرة:

- سوء برمجة الإنتاج
- وجود طلبات عاجلة من الزبائن
- تعطل الآلات
- تأخر وصول أدوات ومعدات معينة لازمة للإنتاج كمعدات الصيانة
- نقص في المواد الأولية
- إعادة تنظيم المصنع
- انخفاض كفاءة العمال عن المعدل الطبيعي، وقد يعود ذلك لغياب نظام تحفيز للعمال
- ارتفاع معدلات غيابات العمال عن المعدل الطبيعي
- زيادة الأجور غير متوقعة فرضتها الدولة او قررتها الإدارة العليا

(د) - اسباب انحراف التكاليف الصناعية (غير المباشرة)

- ارتفاع أسعار العناصر المكونة للتكاليف غير المباشرة كارتفاع أسعار بعض المواد الأولية
- اختلاف الزمن المستغرق في إنتاج وحدة واحدة، وهذا قد يكون لأسباب عدة منها نوعية المواد المستعملة، كفاءة العمال ...

المطلب الثالث: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

بعد حساب الانحرافات وبحث الأسباب التي أدت الى وجودها وتحديد المسؤول عنها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات ومنع تكرارها، ويتطلب القيام بهذه العملية اتباع الخطوات التالية:⁹⁹

1. مناقشة أسباب الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عنها، ومطالبتهم بتقديم تفسيرات عنها سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية او سلبية.
2. اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة الانحرافات السلبية، وتحديد الطرق والوسائل والخطوات التي يجب اتباعها في سبيل تصحيحها وتفاديها مستقبلا.
3. المتابعة والتأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية، وقد يتطلب ذلك:
 - التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعه سابقا.

⁹⁹ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق الذكر، ص288

- تعديل الأنظمة والاستراتيجيات والإجراءات عند الضرورة.
- إعادة النظر في الموازنات الموضوعية وتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك.
- تعميم استخدام التقنيات والأساليب التي نجحت في وحدة إدارية معينة إلى الوحدات الأخرى للاستفادة منها.

تسمح الإجراءات التصحيحية باحتضان الازمة قبل تفاقمها وتحقيق الاهداف بأقل الاضرار الممكنة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل فعالية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة الازمات من خلال التطرق الى المفاهيم الاساسية للموازنات التقديرية من حيث التعريف، الأهداف، الوظائف، الأنواع، المبادئ التي تقوم عليها، مراحل اعدادها والعوامل المتحكمة فيها، ودورها كأداة للتخطيط المالي في ادارة الازمات.

وقد تبين ان الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي تساهم بشكل فعال في التعامل مع الازمات بكفاءة من خلال التنبؤ بالأحداث المستقبلية مما يسمح بتجنبها او الاستعداد الجيد لمواجهتها، وتحديد الانحرافات وتحليل اسبابها مما يمكن من التعلم منها وتفاذي تكرارها وكذا من خلال اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة مما يساعد على احتضان الازمة والتغلب عليها.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لشركة الكندي
لصناعة الادوية

تمهيد:

بعد تناول الجانب النظري لإدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية وكذا الموازنات التقديرية ودورها في ادارة الازمات وتحسين أداء المؤسسة، ابتغينا ان نقف على واقع تطبيق هذه المفاهيم النظرية في الجانب الميداني، وعلى هذا الأساس حاولنا اسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال تتبع عملية إدارة الازمات واعداد الموازنات التقديرية في شركة الكندي لصناعة الادوية المتواجدة بسيدي عبد الله الرحمانية. وبناء على هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل التطبيقي الى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شركة الكندي لصناعة الادوية**المبحث الثاني: واقع ادارة الازمات بمؤسسة الكندي لصناعة الأدوية****المبحث الثالث: واقع استخدام الموازنات التقديرية في ادارة ازمة " كوفيد 19 " بشركة الكندي لصناعة الادوية**

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الكندي لصناعة الادوية:

هي مؤسسة اقتصادية خاصة ذات طابع صناعي متخصصة في صناعة الأدوية، تم تأسيسها سنة 2005 باستثمار أجنبي كفرع من مجموعة MS PHARMA، وسنتعرف عليها أكثر من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: بطاقة فنية لشركة الكندي لصناعة الادوية**أولاً- تقديم مجموعة MS PHARMA لإنتاج الادوية:**

هي شركة متعددة الجنسيات متخصصة في انتاج وتوزيع الادوية وتطويرها، وتعتبر رائدة في مجالها في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا. يقع مقرها الرئيسي في عمان عاصمة الأردن وتمارس نشاطها في 12 دولة منها الأردن والجزائر وتركيا والسعودية والسودان، تقوم الشركة بتوظيف أكثر من 2000 عامل وتصدر منتجاتها لأكثر من 70 دولة حول العالم.

ثانياً- شركة الكندي لصناعة الادوية

هي شركة جزائرية ذات استثمار أجنبي متخصصة في تطوير وصناعة الادوية، كما انها تعتبر من اهم الأقطاب في الصناعة الصيدلانية في الجزائر. انشأت شركة الكندي سنة 2005 بالمنطقة الصناعية سيدي عبد الله الرحمانية باستثمار سعودي أردني يقدر ب 30 مليون دولار، لتعرف الشركة بعد ذلك توسع سنة 2009 ليصل مبلغ الاستثمار الى 55 مليون دولار. قامت شركة الكندي في سنة 2017 بالإعلان عن واحد من أكبر الاستثمارات الأجنبية في الجزائر والذي يتمثل في انجاز وحدة انتاجية جديدة حيث قدر هذا الاستثمار بحوالي 100 مليون دولار، وبهذه الاستثمارات تعتبر شركة الكندي أكبر استثمار في مجال الصناعة الصيدلانية بعد صيدال باستثمار وصل لحوالي 200 مليون دولار.

المطلب الثاني: أهمية واهداف شركة الكندي لصناعة الادوية

تعتبر شركة الكندي اول مخبر جزائري يختص في الإنتاج المحلي للأدوية في عملية كاملة، اذ تعد رائدة في الإنتاج المحلي لأدوية الامراض المزمنة حيث تقوم بإنتاج أكثر من 192 منتجا موجه لأمراض القلب، الطب النفسي العصبي، المسالك البولية، الربو وامراض الجهاز التنفسي، الأورام وامراض المناعة الذاتية ... الخ. ويعتبر مصنع الكندي اول مصنع يحصل على موافقة الإدارة الامريكية للغذاء والدواء لمنطقة شمال افريقيا.

تنتج شركة الكندي حاليا أكثر من 140 مليون صندوق سنويا من كل أنواع الادوية "الاقراص وكبسولات، سوائل، مواد شبه صلبة مثل الكريمات والمراهم والمواد الهلامية"، حيث تغطي الشركة بهذا الإنتاج 10% من احتياجات الجزائر للأدوية وترتفع هذه النسبة الى 30% بالنسبة للأدوية الموجهة للأمراض المزمنة.

توظف شركة الكندي أكثر من 1200 موظف جزائري بمتوسط عمر يبلغ 37 سنة، مما يجعلها أحد أكثر الشركات الجزائرية الداعمة للمواهب الصاعدة. وتستند على فريق بحث وتطوير متخصص وذو كفاءة عالية ومن جنسيات مختلفة، مما يسمح لها بتطوير صيغ إنتاج لأدوية تعتبر الأولى من نوعها.

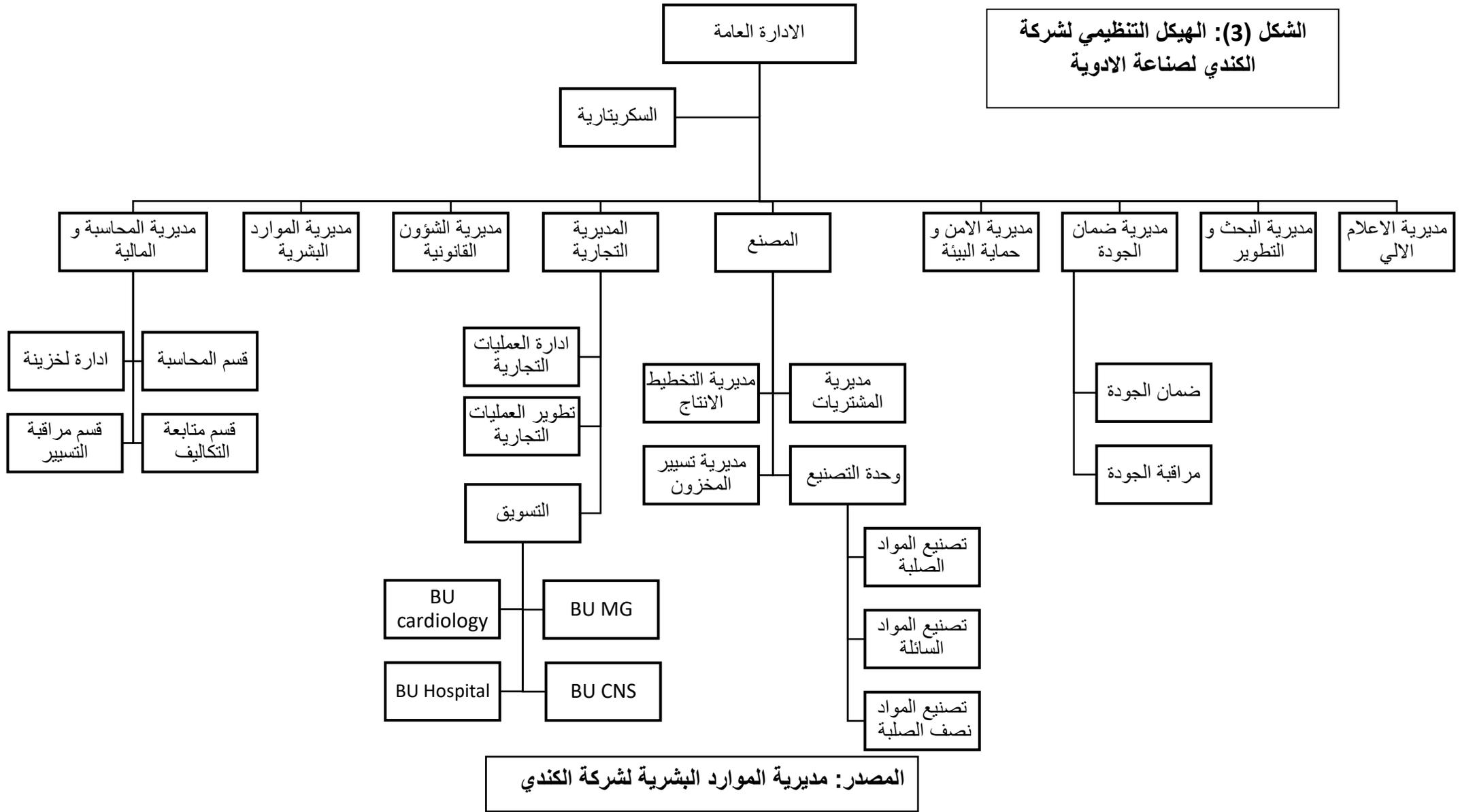
تسعى شركة الكندي حاليا الى توسيع تشكيلة منتجاتها وتطويرها بغية استهداف أسواق جديدة في افريقيا وأوروبا، كما تعمل جاهدة لان تكون رائدة في مجال تصنيع وتطوير الادوية.

المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة

أولا- عرض الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الجهاز العصبي لاي مؤسسة ومن العوامل الرئيسية للتسيير الجيد لها ، حيث انه يبين الوحدات التنظيمية والأقسام والفروع المكونة لها، والمسؤوليات المحددة وقنوات الاتصال بين مختلف المستويات الهرمية .

و يمكن عرض الهيكل التنظيمي لشركة الكندي من خلال الشكل التالي:



ثانيا- تحليل الهيكل التنظيمي**الإدارة العامة:**

تعتبر الإدارة العامة بمثابة القلب النابض للمؤسسة، فهي تهدف بالدرجة الأولى الى ضمان استمرارية المؤسسة من خلال وضع سياسات واستراتيجيات المؤسسة على جميع المستويات القصير المتوسط و الطويل الاجل. يتراس هذه الإدارة المدير العام للشركة والذي يتولى عملية التسيير والتنسيق بين مختلف المديريات ، تحديد اهداف كل إدارة،وهو الممثل الرسمي للشركة ، يسعى الى تعزيز صورتها ومكانتها في السوق.

السكرتارية:

و هي تختص بتنظيم البيانات ومعلومات الشركة، وتوفير كل سبل المساعدة لدعم جميع مديريات الشركة والربط بين الادارة العليا والمستوى التنفيذي. كما تتولى تنظيم و تنسيق اعمال الإدارة، جدولة المواعيد و الاجتماعات،استقبال الضيوف وخدمتهم ،واستقبال وتصفية جميع الاتصالات الداخلية والخارجية الموجهة للمدير

مديرية الاعلام الالي:

تقوم هذه المديرية بتسيير ومراقبة كل ما يتعلق بانظمة الاعلام الالي من برامج رقمية ،اقتناء و تصليح الحواسيب، تطوير أنظمة ومشاريع الاعلام الالي ،إدارة قاعدة بيانات الشركة وحمايتها من القرصنة الالكترونية.

مديرية الامن و حماية البيئة:

وتكمن مهمتها الرئيسية في ضمان الامن والسلامة داخل المؤسسة، كما تعمل على تقييم الأثر البيئي لكافة أنشطة الشركة و تنظيم هذه الاثار و التقليل منها.

مديرية البحث و التطوير:

تعد هذه المديرية المحفز الرئيس للابداع التكنولوجي في المؤسسة، فهي تعمل على تطوير المنتجات و توفيرها بجودة عالية وبتكلفة منخفضة، كما تساهم في اطلاق استثمارات جديدة تساعد الشركة على النمو و تعزيز مكانتها في السوق.

مديرية ضمان الجودة:

تعتبر هذه المديرية اهم مديرية في الشركة حيث تقوم بمراقبة عملية الإنتاج من بدايتها الى نهايتها، حيث تضم قسمين هما:

- **قسم مراقبة الجودة:** يقوم هذا القسم بتحليل المواد الأولية المشتراة وضمان تطابقها مع متطلبات عملية الإنتاج، كما يقوم بتحليل المنتجات اثناء عملية الإنتاج وبعدها ويطابقها مع المعايير المسجلة عند السلطات المحلية والتي يجب توفرها في كل نوع من الادوية المسجلة.
- **قسم ضمان الجودة:** يحرص هذا القسم على جودة عملية الإنتاج من بدايتها الى نهايتها "من دخول المواد الأولية الى المخزن الى خروج المنتج المصنع"، حيث يراقب و يصادق على كل عملية الإنتاج.

المصنع:

وهو المسؤول عن تسيير و مراقبة عملية الإنتاج و يسهر على ضمان تسليم المنتج في الوقت المحدد له. تتكون إدارة المصنع من أربعة مديريات: مديرية التخطيط، مديرية المشتريات، مديرية تسيير المخزون و وحدات الإنتاج.

- **مديرية تخطيط الإنتاج:** تعمل هذه مديرية على وضع برنامج الإنتاج الذي يتضمن اساسا تحديد الكميات الواجب انتاجها والوقت المحدد لتسليمها، كما تعمل على تنسيق العمل بين إدارات المصنع، وهي تعتبر همزة وصل بين إدارة المصنع و الإدارات الأخرى .وفضلا عن ذلك تقوم باعداد الموازنة التقديرية للإنتاج.
- **مديرية المشتريات:** تقوم هذه امديرية بتقييم احتياجات الشركة من المواد كما تقوم بإتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الشراء (الكمية الواجب شراؤها، التفاوض على الأسعار، تحديد وقت استلام المواد والبحث عن الموردين ...). كما تقوم بالتنسيق مع مديرية تسيير المخزون و مديرية التخطيط باعداد الموازنات التقديرية للمشتريات.
- **مديرية تسيير المخزون:** تعمل هذه مديرية على استلام المواد و فحصها كما تقوم بمتابعة تغير المخزون و تحديد مخزون الأمان وكذا اعداد تقارير حول حالة المخزون.
- **وحدات الإنتاج:** تقسم وحدات الإنتاج في الشركة الى ثلاث اقسام تتمثل في قسم انتاج المواد الصلبة، قسم انتاج المواد السائلة وقسم انتاج المواد نصف صلبة.

المديرية التجارية:

تهتم هذه المديرية أساسا بتسيير عمليات البيع التي تقوم بها الشركة، كما تقوم بالاشراف على اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات. تتكون المديرية التجارية من ثلاث اقسام رئيسية هي: قسم إدارة عمليات البيع، قسم التسويق و قسم تطوير العمليات التجارية.

- **قسم إدارة عمليات البيع:** يعمل هذا القسم على متابعة المبيعات و تقييمها، استلام طلبات الزبائن و تحويلها الى مديرية تخطيط الإنتاج ليتم الاستجابة لها. كما يقوم بتقدير المبيعات التي سيتم تحقيقها ودراسة و تحليل مبيعات السنوات السابقة من اجل التحضير لاعداد الموازنة التقديرية للمبيعات.
- **قسم التسويق:** يتعبر هذا القسم المسؤول الرئيس للترويج عن منتجات الشركة والأفكار و الرسائل التي تحملها، حيث يهتم بالحصول على زبائن جدد كما يعمل على التنبؤ باوضاع السوق و التقلبات التي قد تحدث فيه. يقوم قسم التسويق في شركة الكندي بدراسة أربعة أسواق رئيسية يتم تسييرها من خلال اربع وحدات تجارية هي:

الوحدة التجارية المسؤولة عن تسويق الادوية المخصصة لامراض القلب: BU cardiology

الوحدة التجارية المسؤولة عن تسويق الادوية المخصصة لامراض الجهاز العصبي: BU CNS

الوحدة التجارية المسؤولة عن تسويق الادوية المخصصة للطب العام : BU MG

الوحدة التجارية المسؤولة عن تسويق الادوية المخصصة للمستشفيات فقط: BU Hospital

- **قسم تطوير العمليات التجارية:**

يقوم هذا القسم بتقييم الفرص المتاحة في السوق و تحديد أسواق جديدة محتملة، حيث يقوم بجمع المعلومات عن الزبائن و المنافسين و اخذ الاسبقية في السوق. يهدف هذا القسم أساسا الى تنمية العمليات التجارية للشركة و البحث عن فرص اطلاق استثمارات و مشاريع جديدة.

مديرية الشؤون القانونية:

تعمل هذه مديريةية على ضمان امتثال الشركة للتشريعات القانونية. كما تقوم بإبرام الاتفاقيات، تقديم الاستشارة القانونية لكل المديريات ، التحقق من صحة الاعتراضات الموجهة للشركة و حفظ حقوقها.

مديرية الموارد البشرية:

تقوم هذه مديرية بتسيير كل ما يتعلق بشؤون العمال من توظيف، تدريب، تحديد الرواتب، ضمان الالتزام بقانون العمل، معالجة المشاكل المتعلقة بالاداء. كما تعمل على تطوير استراتيجيات تحفيز العمال من اجل تحسين أدائهم و مساعدتهم على تحقيق أهدافهم في اطار الاهداف الالعامه للمؤسسة.

مديرية المحاسبة و المالية:

تعتبر هذه المديرية بمثابة عصب الحياة بالنسبة للشركة، فهي المشرفة على جميع المديريات في الشركة في المجال المالي، حيث تسهر على تنفيذ السياسة المالية للمؤسسة. تتكون هذه المديرية من أربعة اقسام أساسية هي: قسم المحاسبة، ادارة الخزينة، قسم متابعة التكاليف و قسم مراقبة التسيير.

- **قسم المحاسبة:** يختص هذا القسم في اعداد التقارير والقوائم المالية، اعداد الدفاتر المحاسبية و الاشراف عليها بشكل دوري. كما يقوم بتقديم المعلومات المالية الى الادارة العامة واقتراح الاجراءات المالية الواجب اتخاذها.
 - **إدارة الخزينة:** تعمل هذه الإدارة على تسيير السيولة المالية للشركة وادارة المخاطر المالية. تختص هذه الإدارة بتحصيل و صرف الاموال، تسيير الاستثمارات و توفير التمويل لها.
 - **قسم متابعة التكاليف:** يعتبر هذا القسم هو المسؤول عن جمع معلومات التكلفة حيث يقوم باعداد قاعدة بيانات للتكلفة، و يعمل على تنظيم هذه البيانات و تحديد التكاليف الثابتة و المتغيرة و تحليلها . كما يقوم بعرض التكاليف التقديرية و الفعلية للشركة ، تحليل و تقرير هوامش الربح و اعداد توقعات التكاليف الشهرية و الفصلية و السنوية.
 - **قسم مراقبة التسيير:** يعتبر هذا القسم من اهم الأقسام في الشركة فهو يقوم بعملية التخطيط المالي في الاجل القصير، حيث يقوم بتجميع الموازنات التقديرية من مختلف مديريات الشركة، ثم يقوم بتحليلها و مراجعتها و مطابقتها مع الأهداف المسطرة ثم المصادقة عليها و اعداد قائمة الدخل التقديري و الموازنة النقدية انطلاقا من هذه الموازنات.
- يعمل هذا القسم على تقييم أداء الشركة من خلال مطابقة الانجازات الفعلية بالموازنات التقديرية بغية تحسينه و ضمان ديمومة المؤسسة و لا سيما في ظل التقلبات و التحديات التي تواجهها .

المبحث الثاني: واقع ادارة الازمات بمؤسسة الكندي لصناعة الأدوية

نهدف من خلال هذا المبحث الى الوقوف على واقع ادارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة حيث سيتم تقييم مدى توفرها لمتطلبات ادارة الازمات ومدى احترامها للخطوات الواجب اتباعها للتغلب على الازمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: متطلبات ادارة الازمات المتوفرة بشركة الكندي لصناعة الأدوية

تعرف إدارة الازمات على انها الاجراءات والخطوات التي يجب اتباعها من طرف المؤسسة من اجل التعامل مع الازمات قبل اثناء وبعد وقوعها. ولتتم هذه العملية بالطريقة الصحيحة يجب ان تتوفر في المؤسسة مجموعة من المتطلبات تتمثل فيما يلي:

- فريق إدارة الازمات
- سجل الازمات
- التخطيط
- نظام اتصال داخلي وخارجي
- استخدام الوسائل العلمية
- التنبؤ الوقائي

وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة يتبين من هيكلها التنظيمي عدم وجود فريق إدارة أزمات وهي تبرر ذلك على انها لم تواجه أي أزمات خلال نشاطها منذ انشائها حتى سنة 2020 وان كل ما كانت تواجهه هو مخاطر وتهديدات لم تؤثر بدرجة كبيرة على نشاطها، وبذلك فهي لا تعتمد سجل لإدارة الازمات ولا تستخدم الوسائل العلمية لهذا الغرض اذ تعتبرها مصاريف إضافية لا توجد ضرورة لتحملها.

تعتمد شركة الكندي على التخطيط بشكل أساسي حيث انها تعتمد التخطيط الطويل والقصير الاجل في تسيير جميع أوجه نشاطها، كما ان التخطيط المالي يعتبر العامل الرئيس الذي ساعدها على تخطي الازمة في سنة 2020 بأقل الاضرار.

تستند الشركة خلال عملية التخطيط على التنبؤ الوقائي حيث انها تأخذ بعين الاعتبار الظروف الطارئة وتخصص ميزانية خاصة لمثل هذه الحالات.

كما تتبنى نظام اتصال داخلي فعال حيث ان كل نشاطاتها تمر عبر خادم حاسوب «serveur» يربط كل المديریات مع بعضها، مما يجعل تدفق المعلومات يتم بشكل سريع وسلس في جميع اقسام الشركة.

وبحكم انتماء الشركة الى مجموعة MS PHARMA العالمية فهي تحظى بنظام اتصال خارجي فعال يسمح لها بالحصول على المعلومات بشكل سريع، الامر الذي ساعدها على ادارة ازمة كوفيد 19 بشكل فعال أكثر.

المطلب الثاني: المراحل المتبعة في ادارة الازمات بشركة الكندي لصناعة الأدوية

يتم إدارة الازمات بإتباع خمس مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

1. اكتشاف الإنذارات.
2. الاستعداد والوقاية.
3. احتواء الاضرار.
4. استعادة النشاط.
5. التعلم.

وسنحاول من خلال هذا المطلب عرض وتحليل الخطوات المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة في ادارة ازمة كوفيد 19.

1. اكتشاف الإنذارات:

بعد وصول الاخبار حول نقشي مرض فيروسي جديد في الصين، لم تعر إدارة الشركة أهمية كبيرة لذلك، باعتبار ان الصين بعيدة جغرافيا ولا يمكن وصول هذا المرض الى الأراضي الجزائرية. لكن بعد انتشار هذا المرض ووصوله الى أوروبا، بدأت الشركة تشعر بتهديد الازمة لكنها لم تتخذ أي إجراءات او خطوات لمواجهةها كون الفيروس لم يدخل الأراضي الجزائرية.

2. الاستعداد والوقاية:

رغم التقاط الشركة لمجموعة من إشارات الإنذار إلا انها لم تتخذ الإجراءات اللازمة للاستعداد لمواجهة الازمة إلا بعد دخول الفيروس الى الأراضي الجزائرية، واشتداد الازمة خلال شهر مارس وفرض الدولة إجراءات الغلق والتباعد، الامر الذي عطل نشاط الشركة.

بعد اشتداد الازمة في نهاية شهر مارس قامت الشركة باتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية كالتباعد الاجتماعي واستعمال المعقمات، كما قامت بوضع خطط لإنتاج مجموعة منتجات جديدة مثل المعقمات والمطهرات لتلبية الاحتياجات المتزايدة للسوق من هذه المواد. كما خصصت الشركة ميزانية استثنائية لمواجهة الازمة.

3. احتواء الاضرار:

بعد النتائج السلبية التي حققتها الشركة خلال الأشهر الأولى من الازمة، قررت هذه الاخيرة اجراء اجتماع طارئ لاتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للتقليل من الاضرار الناتجة عنها ، فتم توكيل مهمة ذلك الى مديرية المحاسبة والمالية وبالخصوص الى قسم مراقبة التسيير كونه المراقب الرئيسي لكافة اقسام الشركة، حيث تم اعتبار هذا القسم كفريق لإدارة الازمة وأصبح المسؤول الأول عن تسيير الأوضاع خلال فترة الازمة.

قام قسم مراقبة التسيير بتقييم اداء الشركة خلال الأشهر الستة الأولى من سنة 2020 وتحديد وتحليل الأسباب التي أدت الى تراجع نشاط الشركة، ثم قام باقتراح مجموعة من الاجراءات التي من شأنها تحسين أداء الشركة، وقد لاقت قبول الإدارة العامة وتم البدء بتنفيذها في بداية الفصل الثالث من السنة. وسوف يتم التطرق في المبحث الاتي الى تلك التعديلات التي قامت بها الشركة خلال فترة الازمة ونبين كيف ساهمت في التخفيف من الاضرار المترتبة عن الازمة.

4. استعادة النشاط:

وفي نهاية عام 2020 عملت شركة الكندي على وضع خطط واستراتيجيات من شأنها ان تساعدها على التأقلم مع الازمة واستعادة نشاطها الطبيعي، حيث حسنت من تقنيات التنبؤ لديها وعملت على وضع خطة خاصة لعام 2021 من اجل مواجهة أي ظروف طارئة يمكن ان تواجهها خلال الازمة. كما خصصت ميزانية لها، وسعت أيضا لإجراء حملات توعية ودورات تكوينية للموظفين من اجل التأقلم مع الوضع الذي فرضته ازمة كوفيد 19.

ساعدت هذه الإجراءات الشركة على التأقلم وتحسين اداءها خلال عام 2021، حيث حسنت كثيرا في نتائجها خلال هذه السنة واستعادت جزء كبير من نشاطها.

5. التعلم:

بعد أكثر من سنتين من انفجار الازمة تعمل شركة الكندي حاليا على مراجعة الأخطاء التي وقعت فيها خلال هاتين السنتين وتحاول جاهدة للتعلم من هذه الأخطاء، حيث أصبحت تأخذ

بعين الاعتبار أي أزمة يمكن ان تحدث خارج حدود البلد وإمكانية تأثيرها على الشركة، فحسنت طرق جمعها للمعلومات وأصبحت تضع خطط أكثر حيطة مع تخصيص ميزانية أكبر لمواجهة الظروف الحرجة.

المطلب الثالث: ادوات التخطيط المالي المعتمدة بشركة الكندي لصناعة الادوية

يعد التخطيط المالي أحد اهم الاليات المستعملة في التسيير والتنبؤ بالأحداث التي يمكن ان تواجهها المؤسسة، وتتوقف فعالية التخطيط المالي على مدى فعالية الادوات التي يستخدمها. وتتمثل هذه الأدوات بشكل أساسي التحليل المالي والموازنات التقديرية.

تعتمد شركة الكندي على هاتين الاداتين بشكل رئيسي حيث انها تستخدم بالتحليل المالي من اجل اظهار مواطن القوة والضعف في المركز المالي للشركة، كما يساعدها على رسم السياسة المالية للمؤسسة ويمكنها بشكل أساسي في وضع خطة العمل التي تكون بمثابة حجر الأساس في اعداد الموازنات التقديرية، والتي تستند عليها المؤسسة من اجل تنفيذ ومراقبة خطة العمل الموضوعة. والتي سيتم تناولها بشكل مفصل في المبحث التالي.

المبحث الثالث: واقع استخدام الموازنات التقديرية في ادارة ازمة " كوفيد 19 " بشركة الكندي لصناعة الادوية

سنحاول من خلال هذا المبحث تشخيص واقع استعمال الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة ازمة كوفيد 19 بشركة الكندي لصناعة الادوية وإبراز كيف تساهم في مواجهتها والتقليل من الاضرار المترتبة عنها، وذلك من خلال ثلاثة مطالب سيتعرض الاول منها الى الموازنات التقديرية المستعملة في المؤسسة محل الدراسة وكيفية اعدادها. وسيتناول المطلب الثاني تأثير ازمة كوفيد 19 على الشركة، فيما سيعالج المطلب الثالث مساهمة الموازنات التقديرية في ادارة ازمة كوفيد 19 والتقليل من حدتها.

المطلب الاول: الموازنات التقديرية المستعملة في شركة الكندي لصناعة الأدوية

تعتمد مؤسسة الكندي بصفة اساسية على الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي، ويتم اعداد هذه الاخيرة باحترام كافة المراحل الواجب اتباعها مع مراعاة تحقيق التنسيق التام فيما بينها، ويتولى مهمة الاشراف على اعدادها ومتابعتها قسم مراقبة التسيير.

يرسل قسم مراقبة التسيير اشعار في بداية الفصل الأخير من السنة يطلب فيه من مختلف المديریات اعداد موازناتهم التقديرية، وبعد استلامها يتحقق من مدى تناسقها ويقوم بمقارنتها مع الموازنات الموضوعة للسنوات السابقة وكذا مطابقتها مع الأهداف والخطط طويلة الاجل التي يتم اعدادها كل خمس سنوات، ومن ثم تتم المصادقة عليها وإعادة ارسالها الى المديریات المسؤولة عنها من اجل تنفيذها.

يعمل قسم مراقبة التسيير على التنسيق بين مختلف المديریات عند اعدادهم للموازنات التقديرية الخاصة بهم، حيث يحرص على ترتيب اعداد الموازنات حتى لا تكون هناك اختلافات او تعارض فيما بينها. وتتمثل الموازنات التقديرية التي يتم اعدادها في شركة الكندي لصناعة الادوية فيما يلي:

- الموازنة التقديرية للمبيعات
- الموازنة التقديرية للإنتاج
- الموازنة التقديرية للتمويل
- الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية
- الموازنة التقديرية للمصاريف الادارية
- الموازنة النقدية
- قائمة الدخل التقديري
- الميزانية التقديرية
- موازنة الاستثمار

أولاً- الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعتبر هذه الموازنة نقطة الانطلاق في اعداد الموازنات التقديرية حيث تستند عليها كل الموازنات الأخرى، لذا يتم اعدادها وتقدير المبيعات بشكل دقيق.

يتحمل مسؤولية اعداد هذه الموازنة المديرية التجارية، والتي تحرص ان تكون باشتراك باقي المديریات، حيث انه قبل القيام بعملية التنبؤ يجب الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

- قدرة الشركة على انتاج الكميات المقترحة
- المدة الزمنية اللازمة لعملية التصنيع
- الوضعية المالية للشركة
- أوضاع السوق

تعتمد المديرية التجارية بشركة الكندي في عملية التنبؤ بالمبيعات على الطرق الكيفية القائمة اساساً على الخبرة المكتسبة لوكلاء و مندوبي البيع.

يتم تمثيل الموازنة التقديرية للمبيعات بالكميات والسعر الذي يتم مناقشته وتحديد بعد اعداد تكلفة الانتاج التقديرية للوحدة.

ثانيا- الموازنة التقديرية للإنتاج:

هي ثاني موازنة يتم اعدادها بعد موازنة المبيعات، يشرف على اعدادها مدير المصنع الذي يمتلك خبرة علمية وعملية تمكنه من التنبؤ بالكميات المنتجة وما تحتاجه من مواد أولية والمدة الزمنية اللازمة لإنتاج الكميات المحددة.

وعند وضع الموازنة التقديرية للإنتاج يقوم مدير المصنع بمراعاة مجموعة من العوامل التي من شأنها ان تؤثر على القدرة الإنتاجية للشركة نذكر منها: عدد الآلات وقدرتها الإنتاجية، عدد العمال وكفاءتهم، ساعات العمل اللازمة للإنتاج، إمكانية توفر المواد الأولية بالكميات المناسبة، طاقة التخزين.....الخ.

دائما ما يتم وضع تقديرات كمية الإنتاج لتكون أكبر من كمية المبيعات المقدرة وذلك لتجنب الوقوع في حالة عدم قدرة الشركة على تلبية طلبات الزبائن المفاجئة.

يتم تقدير الكمية الواجب انتاجها باستعمال المعادلة التالية:

$$\text{كميات الواجب إنتاجها} = \text{المبيعات التقديرية} + \text{المخزون النهائي من المنتجات التامة الصنع} - \text{المخزون الأولي من المنتجات التامة الصنع}$$

يتم التعبير عن الموازنة التقديرية للإنتاج بشركة الكندي على شكل جدول يبين الكميات التقديرية الواجب انتاجها كما يبين كمية المواد الأولية واللوازم الأخرى الواجب توفرها من اجل انتاج الكميات المطلوبة.

ثالثا- الموازنة التقديرية للتموين:

يتم اعداد هذه الموازنة من طرف إدارة المشتريات وهي تعبر عن الكميات الواجب شراؤها من المواد الأولية والمواد الأخرى من لوازم الإنتاج. يكمن الهدف الأساسي من اعداد هذه الموازنة في توفير الكميات اللازمة من المواد التي تحتاجها عملية الإنتاج في الوقت المناسب وبأقل سعر ممكن.

رابعا- الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية:

يقوم قسم متابعة التكاليف بإعداد هذه الموازنة انطلاقا من الموازنة التقديرية للإنتاج والموازنة التقديرية للتموين، حيث يتم تقدير كل التكاليف التي تقوم الشركة بصرفها في عملية الإنتاج.

يعمل قسم متابعة التكاليف على تقدير أسعار المواد المشتراة وذلك بدراسة سوق هذه المواد ومراجعة أسعار السنوات السابقة.

خامسا- الموازنة التقديرية للتكاليف الادارية:

يشرف على اعداد هذه الموازنة قسم متابعة التكاليف، ويتم الاخذ بيعن الاعتبار في اعداد هذه الموازنة كل التكاليف التي تتوقع الشركة صرفها في جميع اقسامها ما عدا مصاريف التصنيع.

يتم الاعتماد على بيانات السنوات السابقة في اعداد هذه الموازنة، وتعتبر كل التكاليف المكونة لهذه الموازنة تكاليف غير مباشرة.

بعد اعداد الموازنة التقديرية للتكاليف الادارية والصناعية يعمل قسم متابعة التكاليف على اعداد التكلفة التقديرية للوحدة المنتجة.

بعد اعداد التكلفة التقديرية للوحدة المنتجة يتم التنسيق مع المديرية التجارية لتحديد السعر التقديري لكل منتج.

سادسا- الموازنة النقدية:

تحتوي هذه الموازنة على المقبوضات والمدفوعات المتوقعة خلال الفترة القادمة. ويتمثل الهدف الرئيس من اعدادها اجتناب الوقوع في أي عجز نقدي محتمل للفترات القادمة وحسن استغلال الموارد المالية للمؤسسة. يتم اعداد هذه الموازنة انطلاقا من الموازنات التقديرية السابقة ويتولى هذه المهمة قسم مراقبة التسيير بالتعاون مع إدارة الخزينة وقسم متابعة التكاليف.

سابعا- قائمة الدخل التقديرية:

هي عبارة عن كشف يبين الأرباح والخسائر المتوقعة للشركة في الفترة الزمنية القادمة، يشرف على اعدادها قسم مراقبة التسيير.

ثامنا- الميزانية التقديرية:

هي عبارة عن قائمة يشرف على اعدادها قسم مراقبة التسيير ويتم التنبؤ في هذه القائمة بالأصول والالتزامات وحقوق الملكية للفترة المالية القادمة.

المطلب الثاني: تداعيات ازمة كوفيد 19 على شركة الكندي لصناعة الأدوية

قبل التطرق الى تداعيات ازمة كوفيد على المؤسسة محل الدراسة سوف يتم تقديم عرض موجز عن ازمة كوفيد وانعكاساتها على الاقتصاد العالمي والوطني. ولدراسة تأثير ازمة كوفيد على شركة الكندي لصناعة الأدوية سوف نقوم بمقارنة نتيجة المؤسسة الفعلية بالنتيجة التقديرية وكذا

المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية، مقتصرين على سنة 2020 وذلك لعدم تمكننا من الحصول على المعلومات الخاصة بسنتي 2021 و2022 رغم محاولتنا العديدة والمتكررة.

أولاً- لمحة عن أزمة كوفيد 19 وتأثيرها على الاقتصاد العالمي.

شهد العالم مطلع عام 2020 أزمة صحية غير مسبوقه اصطلح عليها أزمة "كورونا". فرضت هذه الازمة على كل الدول اتخاذ إجراءات ضرورية لاحتواء الفيروس والحد من انتشاره، واستدعت تجنيد كل القوى في العالم من أطباء وباحثين واقتصاديين واعلاميين وغيرهم، وذلك من اجل محاربتها والتخفيف من اثارها.

(أ) - لمحة عن أزمة كوفيد 19:

فيروس كورونا هو نوع من الفيروسات التاجية الكبيرة الذي يسبب امراض تتراوح بين نزلات البرد والحمى الى الازمات التنفسية الحادة. ظهر هذا الفيروس أوائل شهر ديسمبر عام 2019 في الصين وبالتحديد بمدينة اوهان ثم انتشر في أكثر من 188 دولة على غرار إيطاليا وفرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية التي عانت أكثر الاضرار.

بلغ عدد الإصابات بالفيروس في منتصف عام 2020 بلغ عدد الإصابات في العالم حوالي ستة ملايين إصابة، وتجاوزت حالات الوفاة 350 ألف حالة، وفي منتصف علم 2021 بلغ عدد الإصابات في العالم أكثر من 194 مليون إصابة مع أكثر من 4 ملايين حالة وفاة. وتعتبر الولايات المتحدة أكثر الدوال المتضررة حيث سجلت ربع الحالات المسجلة في العالم.

(ب) - تأثير أزمة كوفيد 19 على الاقتصادي العالمي:

في ظل الانتشار السريع والمتزايد لفيروس كورونا قام العديد من الدول باتخاذ إجراءات صارمة للحد من تفشي هذا الفيروس، حيث شرعت في اغلاق الحدود وتعليق جميع الرحلات الجوية.

هذه الإجراءات اثرت على الاقتصاد العالمي بشكل كبير حيث انه حسب مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية فان أزمة كورونا ستسبب ركود اقتصادي كبير في العديد من الدول، حيث انها ستؤدي الى انخفاض النمو السنوي العالمي الى 2,5% وستكون أكثر الدول المتضررة هي الدول المدرة للنفط والدول المصدرة للسلع حيث يرجح انها ستخسر أكثر من 1,5% من نموها الاقتصادي.

كما اثرت الازمة على التجارة العالمية حيث ان مستويات العرض والطلب عرفت أكبر انخفاض لها منذ الازمة المالية العالمية عام 2008، وذلك بسبب الإجراءات المتبعة للحد من انتشار

الفيروس كإجراءات الغلق والحجر الصحي وتساعد أجواء عدم اليقين بالإضافة الى الخسائر الكبيرة في إيرادات الشركات بسبب ارتفاع تكاليف المواد الأولية وتكاليف الشحن والاستيراد التي اثرت كثيرا على نشاط الشركات مما اجبرها على تسريح العمال وفي حالات اخرى أدى الارتفاع في التكاليف الى اغلاق الشركات وإعلان افلاسها.¹⁰⁰

ثانيا- انعكاسات أزمة كوفيد 19 على الاقتصاد الوطني:

عرف الاقتصاد الجزائري مطلع عام 2020 ركود اقتصادي كبير بسبب أزمة كوفيد 19، حيث ترتبت عنها اثار سلبية عديدة نذكر منها ما يلي:¹⁰¹

- تراجع كبير في عائدات قطاع المحروقات حيث انخفضت إيرادات القطاع بنسبة 21,2%، وذلك بسبب النقص الكبير في الطلب العالمي عليها بالإضافة الى انخفاض أسعارها، هذا ما أدى الى انخفاض مداخيل الجزائر من العملة الصعبة الى النصف.
- تراجع كبير في الصادرات والواردات بسبب التراجع الكبير في الطلب والعرض العالمي للمواد، ومن جانب اخر فان الدول التي تعتبر الشريك الرئيس للجزائر في التجارة الدولية مثل الصين وإيطاليا هي أكثر الدول تضررا من الجائحة، وبذلك فان التجارة الخارجية للجزائر تراجعت تراجعا كبيرا خلال فترة قصيرة مقارنة بالسنوات الماضية.
- انخفاض حاد في الاستهلاك حيث انخفض الطلب على السلع والخدمات الاستهلاكية غير الأساسية.
- اضطراب نشاط الاعمال الذي أدى الى انخفاض الإنتاج وبالتالي انخفاض العرض من السلع والخدمات، هذا الانخفاض في الإنتاج كان نتيجة لتقليل ساعات العمل بسبب إجراءات الحجر وتسريح العمال وتوقيف استيراد المواد الأولية من الخارج.
- انخفاض شديد في الاستثمار بسبب نقص السيولة وتقييد حركة الأشخاص
- ارتفاع شديد في مستوى التضخم حيث بلغ في نهاية شهر ديسمبر 3,5%.
- ارتفاع كبير في معدلات البطالة حيث وصلت الى 14,1% مقارنة بسنة 2019

¹⁰⁰ تأثير الازمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي: تأثير فيروس كورونا كوفيد-19 على الاقتصاد الجزائري أنموذجا، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2/ العدد: 2، جوان 2020، ص 316-320.

¹⁰¹ أزمة فيروس كورونا وآثارها على الاقتصاد الجزائري، مجلة أبحاث، المجلد 6/ العدد: 1، 2021، ص 901-905

في ظل الاثار السلبية التي خلفتها الازمة الصحية العالمية على الاقتصاد الوطني، قامت الحكومة الجزائرية بمجموعة من الاصلاحات من اجل إنعاش الاقتصاد والحد من تأثيرات هذه الازمة، نذكر منها:

- تخصيص ما قيمته 70 مليار دينار جزائري للتخفيف من الاثار الصحية والاقتصادية
- خفض الانفاق العام بنسبة 30% وتقليص الاستثمار في مجال الطاقة
- تأجيل الإعلان عن ضرائب الدخل ودفعها للأفراد والمؤسسات، باستثناء الشركات الكبرى
- تخفيض معدل الفائدة بنسبة 0,25 %
- تخفيض معدل الاحتياطي الاجباري من 6% الى 3%، الامر الذي من شأنه ضخ نصف الاحتياط من العملة الصعبة والدينار في السوق المصرفية، بالإضافة الى ذلك قام البنك المركزي الجزائري بتحرير هوامش إضافية للسيولة بالنسبة للنظام البنكي من اجل تشجيع البنوك على الاقتراض من البنك المركزي للحصول على السيولة.

ثالثا - تأثير " ازمة كوفيد 19 " على رقم الاعمال شركة الكندي لصناعة الأدوية

(ا - تأثير ازمة كوفيد على مبيعات الشركة

ادت ازمة "كوفيد 19" الى انخفاض محسوس في مبيعات الشركة خلال السداسي الاول من سنة 2020 مقارنة بما تم تقديره ويتبين ذلك من الجدول التالي:

جدول رقم (10): مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية للسداسي الاول من سنة 2020

الوحدة 1000 دج

حسب تقديرات الشركة

الأشهر البيان	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان
المبيعات الفعلية	188 829	203 873	1 090 083	671 329	957 504	1 725 983
المبيعات التقديرية	614 942	989 709	2 704 029	1 420 381	2 018 352	3 190 188
الانحرافات	- 426 113	- 785 835	- 1 613 946	- 749 053	-1 060 847	-1 464 205
نسبة الانحراف	30,71%	20,60%	40,31%	47,26%	47,44%	54,10%

المصدر: قسم مراقبة التسيير بشركة الكندي

يتم تحديد انحراف رقم الاعمال وفق العلاقة التالية:

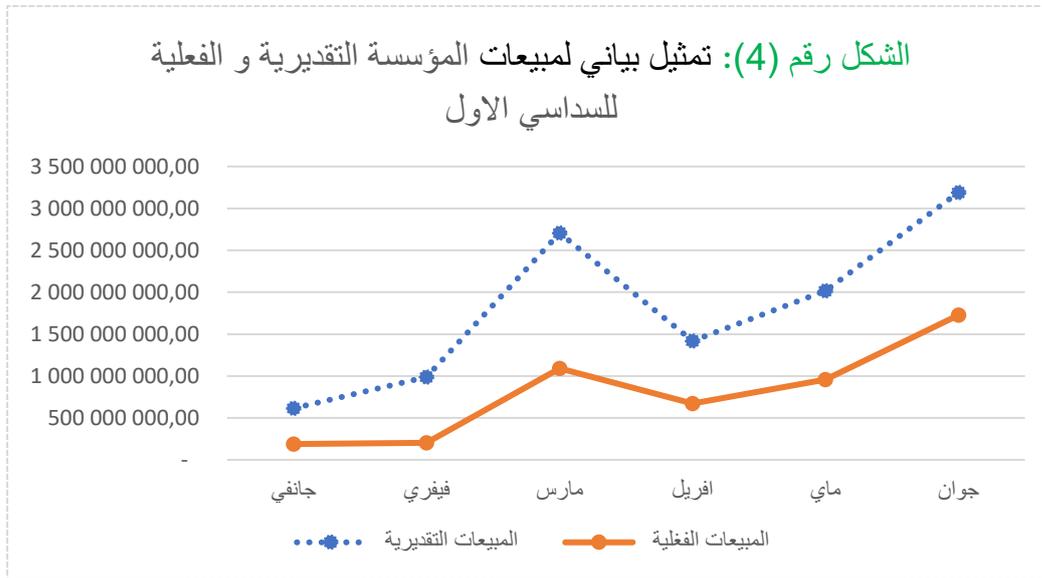
انحراف رقم الاعمال = رقم الاعمال الفعلي - رقم الاعمال التقديري

التحليل:

يلاحظ من الجدول اعلاه ان تقديرات الشركة من المبيعات أكبر من المبيعات الفعلية مما ادى الى تسجيل انحرافات سلبية، حيث حققت في شهر جانفي ما يقارب 31% من تقديراتها وفي شهر فيفري بلغت النسبة 20,60%، ويرجع سبب هذه الانحرافات الى الركود الذي عرفته سوق الادوية في هذه الفترة، بينما في شهر مارس ارتفعت نسبة تحقيق المؤسسة لأهدافها الى 40,31% ويرجع ذلك الى عودة نشاط السوق الى الحالة الطبيعية.

وخلال الفصل الثاني عملت المؤسسة على تحسين سياساتها التسويقية من خلال تقديم تحفيزات مادية لمندوبي البيع لرفع نسبة مبيعاتها الفعلية، مما ادى الى تحقيق ما يفوق 45 % من تقديراتها خلال شهري افريل وماي وما يفوق 50 % خلال شهر جوان.

ويمثل المنحنى التالي التقديرات والمبيعات الفعلية للمؤسسة للسداسي الاول من سنة 2020



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel

بالرغم من التدابير التي اتخذتها الشركة إلا ان هذه الاجراءات لم ترفع من نسبة المبيعات الى مستوى توقعاتها، حيث انه بالنظر لإجمالي ما حققته خلال الفصلين الأول والثاني فإنها لا تزال بعيدة عن النتائج المرغوبة اذ بلغت نسبة تحقيق المبيعات 44%. وهو ما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم (11): مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية للفصلين الاول والثاني من سنة 2020
الوحدة: 1000دج

البيان	الفصل الأول	الفصل الثاني	مجموع الفصلين
المبيعات الفعلية	1 482 785	3 354 817	4 837 602
المبيعات التقديرية	4 308 680	6 628 921	10 937 601
الانحرافات	- 2 825 894	- 3 274 105	- 6 099 999
نسبة الانحراف	34%	51%	44%

المصدر: قسم مراقبة التسيير بشركة الكندي

نلاحظ من الجدول السابق ان الشركة لم تحقق سوى 44 % من اهدافها خلال السداسي الاول حيث سجلت انحراف سالب قدره 6 099 999 دج ويعود ذلك للأسباب التالية:

- الركود الاقتصادي الذي عرفته البلاد خلال هذه الازمة
- انخفاض في الإنتاج بسبب عدم استلام المواد الأولية في الوقت المحدد
- عدم توفر بعض المواد الأولية المستوردة بسبب ازمة كوفيد 19 التي مست العالم، حيث أصبحت هناك ندرة في الكثير من المواد.
- تعطل عمل مندوبي البيع بسبب إجراءات الغلق التي فرضتها الدولة
- نقص مردودية وأداء العمال وتعطل نظام المناوبات التي تعمل به الشركة مما أدى الى تراجع الانتاج
- التعطل في صيانة بعض الآلات بسبب التأخر في استلام قطع الغيار
- الغاء الكثير من المؤتمرات والاجتماعات التي كان من شأنها التعريف بمنتجات الشركة

المطلب الثالث: مساهمة الموازنات التقديرية في ادارة ازمة " كوفيد 19" بشركة الكندي لصناعة

الادوية

تقوم المؤسسة بتحديد الانحرافات شهريا ثم يتم تعديل تقديراتها كل سداسي او كل تسعة أشهر إذا كانت الانحرافات هامة.

بعد تحديد الانحرافات في السداسي الاول وتحليل أسبابها قامت إدارة مراقبة التسيير بالتنسيق مع المديرية التجارية باقتراح مجموعة من الاجراءات من اجل تحسين مبيعات الشركة والتقليل من الاضرار الناجمة عن الأزمة، تتمثل فيما يلي:

- اعادة تقييم تقديرات المبيعات ووضع خطة جديدة تراعي التغيرات التي فرضتها ازمة كوفيد 19، حيث قامت الشركة بخفض تقديراتها للمبيعات خلال السداسي الثاني، وبالتالي تم تعديل باقي الموازنات التقديرية الأخرى، فتم وضع برنامج انتاج جديد، وتعديل جدول المشتريات وكذا تخفيض التوقعات بالنسبة للنتيجة المالية لسنة 2020.
- إطلاق مجموعة من منتجات جديدة تلبى حاجات السوق في ظل الازمة مثل المعقمات والمطهرات.
- اعتماد تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث أصبح مندوبو البيع يؤدون عملهم عن طريق الإنترنت وصار التواصل مع الأطباء الخواص والعامون أسهل مما ساعد على تسويق منتجات الشركة. كما مكنتهم هذه الوسائل من عقد اجتماعات عن بعد سمحت لهم بالتعريف بمنتجات الشركة.
- التركيز على المنتجات التي تساعد على التقليل من اعراض كوفيد 19، مثل دواء ZITROM الخ...
- القيام بحملات توعية بخصوص ازمة كوفيد 19 مما ساعد على تحسين صورة الشركة ورفع من مبيعاتها في ظل هذه الازمة.

وفضلا عن التدابير التي اتخذتها المؤسسة للرفع من مبيعاتها، قامت بوضع اجراءات اخرى للتقليل من التكاليف تتمثل فيما يلي:

- تخفيض انتاج المنتجات التي لم تحقق نتيجة إيجابية، مما ادى الى تخفيض تكاليف انتاجها.
- العمل بسياسة التسريح الاختياري للعمال من خلال منحهم تعويضات معتبرة تدفع في السنة اللاحقة من اجل خفض التكاليف.
- تخفيض المصاريف الإضافية

- تأجيل دفع المستحقات الضريبية الخاصة بالسداسي الثاني بعد ما تم تقديم طلب لإدارة الضرائب

و يمثل الجدول التالي انعكاس الاجراءات التصحيحية المتخذة على مبيعات المؤسسة للسداسي الثاني من سنة 2020

جدول رقم (12): مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية للسداسي الثاني من سنة 2020 في

ظل الاجراءات المتخذة

الوحدة: 1000دج

البيان / الأشهر	جويلية	اوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المبيعات الفعلية	1 362 869	1 034 086	2 599 046	2 782 372	2 436 510	3 306 527
المبيعات التقديرية	1 288 863	1 030 051	2 752 340	3 012 430	3 252 697	3 366 877
الانحرافات	74 005	4 035	- 153 294	- 230 058	- 816 187	- 60 349
نسبة الانحراف	%106	100,39%	%94	%92	%75	%98
		%99			%89	

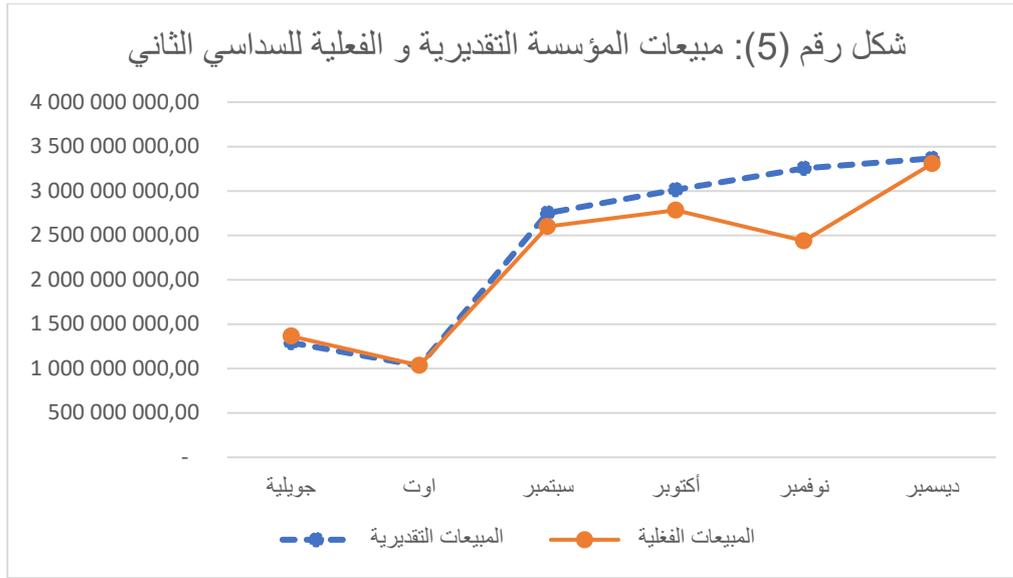
المصدر: قسم مراقبة التسيير بشركة الكندي

التحليل

نلاحظ من خلال الجدول والمنحنى ان مبيعات الشركة قد شهدت انخفاض في شهر جويلية مقارنة بشهر جوان، إلا ان مبيعاتها الفعلية خلال السداسي متقاربة جدا مع تقديراتها، حيث ان مبيعاتها الفعلية خلال شهر جويلية قد تجاوزت مبيعاتها التقديرية حيث انها حققت %106 من تقديراتها خلال هذا الشهر، وانخفضت هذه النسبة الى %100,39 في شهر اوت ثم تراجعت خلال شهر سبتمبر لتصل الى %94 وذلك بسبب تأخر استلام المواد الأولية المستوردة وانخفاض الإنتاج. وعليه فان الشركة حققت %99 من تقديراتها خلال هذا الفصل. يرجع هذا الارتفاع في المبيعات الى التعديلات المتخذة من طرف إدارة الشركة لمواجهة الازمة.

اما بالنسبة للفصل الرابع فلقد عدلت المؤسسة خطة مبيعاتها ورفعت من تقديراتها إلا ان ذلك لم يحقق توقعاتها بالنسب المرجوة، حيث بلغت نسبة تحقيق المبيعات المقدرة خلال شهري أكتوبر ونوفمبر %92 و %75 على التوالي ثم ارتفعت في شهر ديسمبر الى %98 محققة بذلك %89 من تقديراتها لهذا الفصل

ويوضح الرسم البياني التالي المبيعات الفعلية والتقديرية للسداسي الثاني من سنة 2020



المصدر: قسم مراقبة التسيير بشركة الكندي

ولمعرفة مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التقليل من اضرار ازمة كوفيد 19 على شركة الكندي لصناعة الادوية، لابد من المقارنة بين نسبة تحقيق مبيعات السداسي الاول والسداسي الثاني من سنة 2020 وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (13): مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية للسداسي الاول والثاني من سنة 2020
الوحدة: 1000 ج

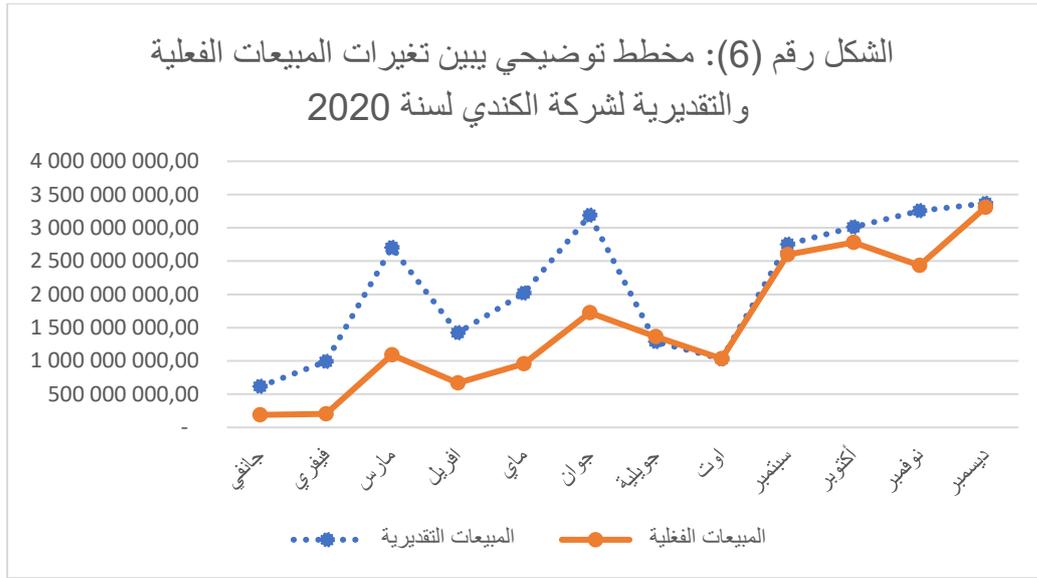
سنة 2020	السداسي الثاني	السداسي الأول	
18 359 012	13 521 410	4 837 602	المبيعات الفعلية
25 640 859	14 703 257	10 937 601	المبيعات التقديرية
- 7 281 847	- 1 181 847	- 6 099 999	الانحرافات
72%	92%	44%	نسبة الانحراف

المصدر: قسم مراقبة التسيير بشركة الكندي

التحليل:

نلاحظ من الجدول السابق ان الشركة قد رفعت من نسبة تحقيقها للأهداف المسطرة من 44% خلال السداسي الاول الى 92% خلال السداسي الثاني، محققة بذلك 72% من تقديراتها السنوية، ويرجع ذلك للإجراءات التصحيحية التي اتخذتها خلال السداسي الثاني من السنة.

وبناء على معطيات الجدولين رقم (10) ورقم (12) نقدم الرسم البياني التالي:



المصدر: قسم مراقبة التسيير في شركة الكندي بالاعتماد على برنامج excel

التحليل:

يتبين من المنحنى اعلاه ومن الجدولين رقم (10) و (12) انه خلال الأشهر الستة الأولى هناك تفاوت كبير بين المبيعات التقديرية والمبيعات الفعلية للشركة، حيث سجلت انحرافات سلبية متزايدة بلغت أقصاها في شهر مارس اذ قدر بقيمة 1 613 945 787 دج، وبعد اتخاذ الاجراءات التصحيحية خلال شهر جويلية انخفضت هذه الانحرافات اذ سجلت الشركة في نفس الشهر وفي شهر اوت انحرافات موجبة قدره 74 005 000 دج، ثم ارتفعت هذه الانحرافات خلال الفصل الأخير بسبب التعديلات الأخيرة التي قامت بها الشركة.

بناء على التحاليل السابقة، يتبين ان الموازنات التقديرية لعبت دورا فعالا في التقليل من اضرار ازمة كوفيد 19 على شركة الكندي لصناعة الادوية وذلك من خلال تحديد الانحرافات وتحليل اسبابها ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة مما سمح بتعديل التقديرات والرفع من المبيعات وتقليص التكاليف الداخلية خلال السداسي الثاني من سنة 2020، إلا انه رغم ذلك لم تتمكن المؤسسة من تحقيق النتيجة المطلوب نظرا لعدم قدرتها على التحكم في ارتفاع التكاليف الناتجة عن أسباب خارجية فرضتها ازمة كوفيد 19.

(ب) - تأثير ازمة كوفيد 19 على نتيجة الشركة

لقد كان تأثير ازمة كوفيد 19 على نتيجة المؤسسة سنة 2020 كبير جدا وهو ما يتضح من الجدول الاتي:

جدول رقم (14): مقارنة النتيجة الفعلية بالنتيجة التقديرية لسنة 2020 في ظل ازمة كوفيد 19

الوحدة 1000 دج

البيان	الفعلي	التقديري	الانحراف	نسبة الانحراف
الايادات	15 330 445 090	22 185 110 722	- 6 854 665 631	69%
التكاليف	-15 118 824 571	-17 372 032 395	2 253 207 824	87%
النتيجة	211 620 519	3 898 593 444	-3 686 972 925	5,43%

المصدر: قسم مراقبة التسيير بشركة الكندي

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الشركة قد حققت 69% من تقديرات ايراداتها اذ سجلت انحراف سالب قدره 6 854 665 631 دج. وبالنظر الى التكاليف نلاحظ ان المؤسسة انفقت 87% من تكاليفها التقديرية مسجلة بذلك انحراف موجب قدره 253 207 824 دج، ويرجع ذلك الى عوامل خارجية فرضتها ازمة كوفيد 19 على السوق الجزائرية نذكر منها:

- ارتفاع أسعار المواد الأولية المحلية والمستوردة بسبب الندرة التي فرضتها هذه الازمة
- ارتفاع أسعار الشحن بالنسبة للمواد المستوردة حيث تضاعفت ثلاث مرات في فترة وجيزة
- ارتفاع كبير في مصاريف النظافة والأمن بسبب الإجراءات الوقائية التي فرضتها الدولة لمواجهة الازمة.

ادى الارتفاع المفاجئ في التكاليف والذي لم تستطع المؤسسة التحكم فيه اذ يعود الى اسباب خارجية فرضتها ازمة كوفيد 19، الى تسجيل انحراف سالب في النتيجة قدره 3 686 972 925 دج وتحقيق سوى 5,43% من اهدافها المسطرة.

خلاصة الفصل:

بعد تقديم شركة الكندي لصناعة الادوية والتعرف على نشاطها وأهدافها، تم تشخيص وتقييم واقع إدارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة وأزمة كوفيد 19 على وجه الخصوص وإبراز كيف تعاملت الشركة مع هذه الازمة وما مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التقليل من حدتها.

فلقد لعبت الموازنات التقديرية دور فعال في تحديد الانحرافات ونقاط الضعف في الشركة، مما ساعد بشكل كبير على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة وبكفاءة عالية، الامر الذي مكن الشركة من التخفيف من اضرار الازمة وتحقيق أفضل نتائج ممكنة في ظل هذه الظروف الصعبة التي شهدتها كل العالم.

الختمة

الخاتمة:

يعتبر نظام إدارة الازمات من بين الأنظمة التي تحتل الصدارة في تنظيم وتسيير المؤسسات الحديثة حيث انه يساعد على توقع الاحداث والازمات التي يمكن ان تواجهها المؤسسة في المستقبل و التعامل معها بكفاءة ان حدثت، وذلك بالاعتماد على التخطيط بشكل أساسي الذي يستند على مجموعة من الأدوات من اهمها الموازنات التقديرية، كونها تقوم على وضع خطط و تقديرات للظروف المستقبلية التي يمكن ان تواجهها المؤسسة، و تعمل على ترجمة هذه التقديرات في صورة كمية ومالية تعطي للإدارة صورة واضحة عن النتائج التي يمكن الوصول اليها، كما تعد اداة رقابة على تنفيذ الخطط المسطرة وذلك بتحديد الانحرافات بين النتائج الفعلية والمقدرة مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و التكيف مع الازمات و التعامل معها بكفاءة و فعالية.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لإبراز دور الموازنات التقديرية في إدارة الازمات وذلك من خلال ثلاثة فصول حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الازمات والتخطيط المالي كمتطلب اساسي لإدارة الازمات. وتعرض الفصل الثاني الى الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي ومساهمتها في ادارة الازمات. بينما عالج الفصل الثالث واقع استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة ازمة كوفيد 19 بشركة الكندي لصناعة الادوية لسنة 2020.

ومن خلال المعالجة النظرية والميدانية للموضوع تم التوصل الى النتائج التالية:

نتائج اختبار الفرضيات:

1. إدارة الازمات هي مجموعة من الاجراءات والتدابير تسمح بالتعامل مع الازمة قبل، اثناء، وبعد حدوثها، بطريقة صحيحة وفعالة، وذلك بتوفير مجموعة من المتطلبات تتمثل اساسا في التخطيط المالي اذ يعد الدعامة الأساسية للتنبؤ بالمستقبل، فريق إدارة الازمات، سجل الازمات، نظام اتصال فعال وباستخدام الاساليب العلمية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى.
2. تعد الموازنات التقديرية اداة للتخطيط والتنسيق والتحفيز والرقابة، تسمح بالتنبؤ وبتعديل الخطط الموضوعة لتتماشى مع المستجدات بناء على الانحرافات المستخرجة وتحليل اسبابها، مما يؤهلها ان تكون من الاساليب الفعالة لإدارة الازمات والتقليل من اضرارها وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
3. تستخدم مؤسسة الكندي لصناعة الادوية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة ازمة "كوفيد 19" وهي تساهم بشكل كبير في التقليل من اضرارها ،حيث سمحت بتحديد الانحرافات التي ترتبت عن تأثير الازمة على مبيعات السداسي الاول من سنة 2020 وعلى نتيجة المؤسسة

وباقترح اجراءات تصحيحية ادت الى ارتفاع نسبة تحقيق المبيعات خلال السداسي الثاني اذ انتقلت من 44 % في السداسي الاول الى 92 % في السداسي الثاني محققة بذلك 72% من تقديراتها السنوية، كما ساعدت بشكل ملحوظ على تقليص التكاليف التي تتحكم فيها المؤسسة. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج عامة

- ان الاشراف على اعداد الموازنات التقديرية ومراقبة تنفيذها يتم من قبل مراقبة التسيير والتي نجدها تابعة لمديرية وظيفية ألا وهي مديرية المالية والمحاسبة، الامر الذي يحد من استقلاليتها وصلاحياتها ويشكل عائقا امام حصولها على المعلومات اللازمة لأداء مهامها ولا سيما في ظل الازمات.
- ان الشركة تعتمد على الطرق الكيفية فقط في عملية التنبؤ كخبرات وكلاء ومندوبي البيع في تقدير المبيعات.
- ان الشركة تتبنى نظام معلومات فعال مما ساعدها على التعامل مع الازمة والتقليل من اضرارها
- يتبين من الهيكل التنظيمي للشركة وبناء عن تصريحات مراقب التسيير انه لا يوجد فريق لإدارة الازمات كما لا تمتلك المؤسسة سجل للازمات، مما يحول دون الاستعداد الجيد لمواجهة الازمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية.
- ان الشركة تجاهلت اشارات التنبيه المبكر التي تشير الى امكانية حدوث ازمة مما عطل في التعامل السريع مع الازمة وأدى الى اتخاذ اجراءات علاجية عوض الاستعداد للازمة واتخاذ اجراءات وقائية.
- ان الشركة لجأت الى التسريح الاختياري للعمال لتقليص التكاليف والتقليل من اضرار الازمة وذلك قد يشكل لها لاحقا نقص في اليد العاملة المؤهلة مما يتطلب الاستثمار في راس المال البشري هذا من جهة وقد يؤدي الى انتقال هذه الاطارات والكفاءات الى المؤسسات المنافسة.

التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها تم اقتراح ما يلي:

- تخصيص مديرية مستقلة لمراقبة التسيير وربطها مباشرة بالإدارة العليا نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في قيادة المؤسسة بصفتها هيئة استشارية تقدم النصح والإرشاد وتساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

- انشاء وحدة ادارية مستقلة لإدارة الازمات تكون تابعة لمراقبة التسيير وتخصيص الموارد اللازمة لدعم برامجها مع ضرورة استخدام سجل للازمات يكون كمرجع للتعلم من الازمات السابقة.
- ضرورة تكوين فريق متخصص في ادارة الازمات وتطويره بصفة دورية من خلال اجراء تدريبات على اعداد سيناريوهات للازمات وتجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة.
- عقد مؤتمرات وندوات بصفة دورية حول ادارة الازمات وتكثيف الحملات التوعوية.
- ضرورة استخدام الطرق الكمية في التنبؤ ووضع التقديرات فضلا عن الطرق الكيفية ولا سيما في ظل الازمات حتى تكون التنبؤات قائمة على اسس علمية وتتميز بالدقة المطلوبة، مما يساعد على التحليل الموضوعي للازمات وحسن ادارتها.
- تعزيز نظام الاتصال.
- انشاء جهاز للإنذار المبكر يسمح بالتنبؤ بالأزمات واحتضانها قبل استفحالها.
- عدم تجاهل اشارات التنبيه المبكر التي تشير الى امكانية حدوث أزمة، حيث انه كلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الاحاطة ببداية ظهور الازمة او بعواملها كلما كان أقدر على التعامل معها والتقليل من حدتها.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الافراد وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

افاق البحث

تعتبر هذه الدراسة انطلاقة لأبحاث اخرى مكتملة لجوانب الموضوع المعالج نراها جديرة بالدراسة والتحليل نذكر منها:

- دور لوحة القيادة المالية في تقييم الاداء المالي لشركة الكندي لصناعة الادوية 2022 بعد الازمة،
- دور لوحة القيادة في ادارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية
- مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في ادارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية
- دور الموازنات على اساس الانشطة ABB في ادارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية
- مدى فعالية نظام المعلومات المحاسبي في دارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

أولا- الكتب:

- أبو معمر محمد فارس الادارة المالية الطبعة4، مكتبة افاق غزة 2006
- احمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2013،
- احمد ماهر، الخطط والسياسات والاستراتيجيات، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998،
- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، الموسوعة المسيرة للمصطلحات السياسية، القاهرة، مركز الإسكندرية للكتاب، 2005،
- اية رياض، عبد القادر بورزان، الاجازة في علوم الادارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية،
- خالص صافي خالص، تقنيات تسيير ميزانية المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية،
- خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010،
- صالح خليل بو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998،
- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007،
- طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- عاطف وليم اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006
- عبد الرحمان توفيق، التخطيط المالي واعداد الموازنات، دار وائل للنشر، مصر، 2007
- عبد الرحمن توفيق وآخرون، مهارات الاتصال والعلاقات مع الآخرين، مركز خبرات الإدارة القاهرة، مصر، 1998،
- عبد السلام أبو قحف ورنا عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1999،

- عبد العزيز الشربيني، التخطيط الاستراتيجي للصدمات المفاجئة، مطبعة الاشعاع، مصر، 1994،
- عبد العزيز محمود الامام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة، دار المريخ للنشر، الرياض 1983
- عبد العزيز محمود امام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة دراسة نظرية تطبيقية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983،
- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، الأردن، 2016
- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
- علي احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 1995،
- عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1997،
- فريد شناف، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2002،
- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2013،
- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2013،
- كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الازمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003،
- كمال عبد العزيز النقيب، مقدمة في نظرية المحاسبة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
- محمد امين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصال الإدارية، مطبوعات جامعة الكويت، الكويت، 1996،
- محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006،
- محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، سيد الصيفي، اساسيات ومبادئ الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007،
- محمد صلاح سالم، إدارة الازمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي العلمي، مطابع زمزم الإسكندرية، مصر، 2005،

قائمة المراجع

- محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.
 - محمد فركوس، الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001،
 - محمد قاسم خصاونة، اساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011،
 - محمد مفلح، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، دار اجنادين، الاردن، 2006،
 - مصطفى يوسف كافي وآخرون، المحاسبة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2012،
 - مؤيد محمد الفضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006،
 - وليد ناجي الحياي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك، 1991،
 - يوسف احمد أبو فارة، إدارة الازمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022،
 - يوسف احمد أبو فارة، إدارة الازمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
- ثانيا- الرسائل والاطروحات:**
- يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2005،
- ثالثا- المقالات والمجلات:**
- أزمة فيروس كورونا وأثارها على الاقتصاد الجزائري، مجلة أبحاث، المجلد6/ العدد:1، 2021،
 - براق محمد، مريزق عدمان، دور المعلومات في إدارة الازمات إشارة الى حالة المؤسسات الصحية، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، العدد09، الأردن، 2012،
 - الحدراوي حامد كريم ، كرار الخفاجي ، اسباب نشوء الازمات و ادارتها دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة الكوفة للعلوم القانونية و السياسية ، المجلد 2، العدد5 ، جامعة الكوفة – كلية القانون، 30 سبتمبر 2010، العراق،

- تأثير الازمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي: تأثير فيروس كورونا كوفيد-19 على الاقتصاد الجزائري أنموذجا، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2/ العدد: 2، جوان 2020،
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة 3، مصر، 2004،
- م. د. حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، أسبابا الازمات وادارتها، مجلة الكوفة العدد الخامس،

II. المراجع باللغة الأجنبية:

1- Les Ouvrages :

- Charles Horngren et autres ;,Contrôle de gestion et gestion budgétaire,2eme édition Pearson Education, France,2003
- Claude Alazard et Sabine Sépari, Contrôle De Gestion Manuel et Applications, Dunod, Paris, 2007
- Harold A. Linstone ‘Murray Turoff ‘The Delphi Method Techniques and Applications ‘Addison-Wesley Educational Publishers Inc, 1975
- Henri bouquin, la maitrise des budgets dans l’entreprise, EDICEF,1992
- Jae K. Shim and Joel G. Siegel, Budgeting basics and beyond, Wiley, anada,2005

2- Les site web :

<https://www.marefa.org>

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/152382>

<http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/Mezania/index.htm>

مركز البحث والدراسات متعددة التخصصات، موسوعة الادارة المالية، التخطيط المالي وخطواته

وادواته على الموقع: > <https://www.mdrscenter.com>

الملاحق

الملحق رقم (1):

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Forecast 2020												
		Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
IL009F01	PROVIVE 1% Injection B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IT8004F01	FLUMIDE 15 mg LP Tablet C	29 904.43	49 964.53	17 623.31	70 867.96	101 276.90	142 348.68	66 481.77	52 543.12	127 642.01	158 686.25	171 620.55	153 972.91	1 247 941
LQ003F01	Eralax 10 g/5 ml Syrup (300 ml) D	16 761 674.71	25 607 650.40	61 995 512.14	37 352 249.99	53 381 478.99	75 027 468.23	35 040 427.16	27 696 970.49	67 276 050.06	83 638 491.13	90 455 741.28	83 033 492.00	656 537 138
TE027F01	Eralan 125mg FC Tablet	-	-	45 724 701.75	-	-	45 724 701.75	-	-	40 397 467.50	-	-	40 397 467.50	172 244 339
TE028F01	Eralan 62.5mg FC Tablet	-	-	17 000 209.63	-	-	17 000 209.63	-	-	15 019 571.25	-	-	15 019 571.25	64 039 562
TE029F01	VECANZOL 50 MG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE029F01	VECANZOL VORICONAZOLE 200MG	-	-	28 942 326.00	-	-	28 942 326.00	-	-	20 621 368.80	-	-	20 621 368.80	99 127 390
TE0274F01	NAPVIR 400mg FC Tablets	-	-	36 750 000.00	-	-	36 750 000.00	-	-	29 675 625.00	-	-	29 675 625.00	132 851 250
ILJ002F01	CINAHMER 5mg/ml Injection A	-	-	101 062 500.00	-	-	101 062 500.00	-	-	94 089 187.50	-	-	94 089 187.50	390 303 375
ILJ002F01	FRANCK 100 mg/ml Injection D	-	-	2 821 500.00	-	-	2 821 500.00	-	-	2 821 500.00	-	-	2 821 500.00	11 286 000
ILJ006F01	ICORLEUCOCIM 300 ug/ml Injection B	-	-	54 150 750.50	-	-	54 150 750.50	-	-	54 150 750.50	-	-	54 150 750.50	216 603 002
TE035F01	Phenocet 500 mg Tablets (100 TAB) B	-	-	39 035 899.00	-	-	39 035 899.00	-	-	39 035 899.00	-	-	39 035 899.00	156 143 596
TE032F01	KELOSROX 125mg Dispersible Tablet B	-	-	774 763.50	-	-	774 763.50	-	-	264 936.00	-	-	264 936.00	2 079 399
TE032F01	KELOSROX 250mg Dispersible Tablet B	-	-	10 006 594.00	-	-	10 006 594.00	-	-	3 232 096.00	-	-	3 232 096.00	26 477 360
TE029F01	Aniz 10 mg Tablets (10 TAB) B	1 178 559.85	1 929 736.00	4 635 637.41	2 792 988.10	3 991 529.37	5 610 085.74	2 620 104.41	2 071 006.56	5 030 483.07	6 253 963.53	6 763 776.69	6 334 942.00	49 212 731
TE004F01	Lanzapex 10 mg Oro-Dispersible Tablets (30 TAB) A	37 914 778.54	62 080 417.71	149 130 479.94	89 851 003.33	128 409 242.96	180 478 308.19	84 289 903.22	66 625 195.58	161 832 837.35	201 182 738.00	217 591 697.59	207 186 336.00	1 586 583 918
TE022F01	Fexidine 120 mg Tablets (15 TAB) B	1 916 016.36	3 137 220.85	7 536 277.43	4 540 601.55	6 489 134.08	9 120 463.66	4 259 572.53	3 366 889.74	8 178 188.39	10 167 232.69	10 995 950.15	10 249 670.72	79 957 217
TE023F01	FEXIDINE 180 FC Tablets B	1 725 701.21	2 826 606.70	6 787 713.40	4 089 592.28	5 844 580.79	8 214 545.43	3 836 477.33	3 032 463.01	7 365 864.57	9 167 340.90	9 903 743.44	9 231 690.52	72 055 220
TE030F01	Andiane 500 mg Tablets (14 TAB) A	290 714.16	476 005.86	1 143 468.18	688 938.73	984 586.68	1 383 834.41	646 298.61	510 853.18	1 240 864.38	1 542 659.12	1 688 399.19	1 555 167.32	12 191 790
TE004F01	Co-Sarteg 80/12.5 mg Tablets (30 TAB) A	9 654 756.85	16 888 382.94	37 975 126.81	22 879 995.68	32 698 595.61	45 957 804.39	21 463 886.96	16 965 679.13	41 209 701.22	51 232 449.21	55 408 337.27	51 647 852.57	402 902 559
LQ007F01	Somalcan 100 mg/ml Oral Drops (30 ml) D	672 623.73	1 101 332.09	2 645 635.92	1 593 993.67	2 278 032.67	3 201 769.90	1 495 337.48	1 181 958.14	2 701 980.95	3 569 241.74	3 860 165.84	3 998 818.90	28 069 254
TE005F01	Dilacard 6.25 mg Tablets (30 TAB) A	2 454 436.83	4 018 914.56	9 654 054.62	5 916 560.73	8 032 652.42	11 683 414.67	5 456 559.45	4 310 022.94	10 476 349.65	13 024 337.36	14 085 933.59	13 129 914.40	102 426 078
TE005F01	Dilacard 25 mg Tablets (30 TAB) A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP010F01	LYRIZIN 30mg Capsules(60cpe) A	847 730.54	1 388 046.25	3 334 384.94	2 008 994.39	2 871 081.96	4 035 239.40	1 884 624.63	1 489 662.00	3 618 394.85	4 488 436.65	4 865 098.17	4 534 910.91	35 376 635
TE005F01	RUPAFIN 10 mg Tablet D	1 744 416.91	2 886 251.17	6 861 327.99	4 133 945.01	5 907 966.86	8 303 634.41	3 878 084.97	3 065 950.90	7 445 749.36	9 256 654.74	10 011 622.23	9 331 709.62	72 796 244
TE027F01	SUPRIMIDE 400mg Scored Tablets	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE014F01	Enivium 20 mg Tablets (4 TAB) B	804 709.31	1 317 604.69	3 165 163.10	1 907 012.03	2 725 378.26	3 830 513.14	1 788 982.35	1 414 063.57	3 434 765.96	4 270 146.77	4 618 200.69	4 304 770.01	33 981 316
TE014F01	Sarteg 80 mg Tablets (30 TAB) A	763 494.97	1 250 121.67	3 003 060.41	1 809 341.67	2 585 794.10	3 634 327.91	1 697 357.05	1 341 640.27	3 258 849.48	4 051 445.07	4 381 672.91	4 084 295.03	31 861 401

الملحق رقم (2):

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Forecast 2020												
		Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
TE014F01	Co-Sarteg 80/12.5 mg Tablets (30 TAB) A	7 289 249.74	11 935 178.99	28 670 860.10	17 274 171.90	24 697 129.30	34 697 705.86	16 205 030.82	12 808 926.62	31 112 933.06	38 680 012.61	41 832 768.44	38 993 638.20	304 187 606
TE035F01	Co-Sarteg 16/12.5 mg Tablets (30 TAB) A	6 162 417.39	10 080 140.59	24 238 682.08	14 603 787.54	20 670 789.25	29 333 948.32	13 699 923.50	10 828 817.10	26 303 238.26	32 700 537.25	35 365 914.08	32 965 680.01	257 163 777
TE014F01	Sarteg 160 mg Tablets (30 TAB) A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS003F01	Orthocan 0.5% Gel (25 gm) B	506 421.59	829 188.14	1 991 911.79	1 200 125.37	1 715 141.57	2 410 622.70	1 125 846.66	889 901.87	2 161 575.13	2 687 298.98	2 905 337.11	2 709 088.16	21 133 474
TE009F01	Zetron 500 mg Tablets (3 TAB) A	2 104 580.60	3 446 987.79	8 278 001.84	4 987 489.56	7 127 798.09	10 016 104.52	4 678 801.91	3 690 190.02	8 963 080.02	11 167 897.11	12 078 177.39	11 256 446.75	87 036 649
LQ004F01	Mentex Syrup (125 ml) C	3 588 122.96	5 876 712.47	14 117 123.94	8 936 556.68	12 655 691.53	17 084 657.12	7 979 126.81	6 306 933.38	15 318 565.95	19 045 488.25	20 597 860.50	19 189 910.13	149 777 653
TE007F01	Amiral 100 mg Dispersible Tablets (30 TAB) B	9 963 770.54	16 314 265.05	39 180 364.16	23 612 165.28	33 744 979.54	47 428 494.42	22 150 790.16	17 508 556.73	42 528 447.78	52 871 932.50	57 181 452.63	53 300 629.12	415 795 794
TE005F01	Dilacard 12.5 mg Tablets (30 TAB) A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE015F01	Arovan 10 mg Tablets (30 TAB) A	10 141 287.42	16 605 012.17	39 888 801.09	24 032 973.01	34 346 370.73	48 273 748.42	22 545 513.06	17 820 627.79	43 286 374.87	53 814 197.54	58 201 620.44	54 250 534.25	423 205 961
TE003F01	Rapudin 50 mg Tablets (20 TAB) A	14 830 581.96	24 283 109.60	58 333 238.11	35 145 732.61	50 228 000.05	70 595 354.69	32 970 476.57	26 060 821.48	63 301 837.89	78 697 687.41	85 112 230.11	79 335 784.63	618 948 963
TE019F01	Keprinol 0.25 mg Tablets (20 TAB) A	1 810 318.40	2 964 157.74	7 120 942.73	4 250 121.70	6 131 164.48	8 617 338.17	4 024 595.49	3 181 157.07	7 727 043.02	9 606 362.75	10 389 364.47	9 684 253.14	75 546 420
SS008F01	Infectoban 2% Ointment (5 gm)	1 182 384.40	1 935 997.52	4 650 881.33	2 802 032.04	4 004 482.98	5 628 292.01	2 628 607.37	2 077 727.55	5 046 808.37	6 274 259.36	6 785 665.81	6 325 132.36	49 342 011
TE028F01	Prostat 10 mg SR Tablets (30 TAB) A	9 182 068.25	15 050 791.76	36 165 210.29	21 783 499.38	31 131 568.50	43 755 350.96	20 435 264.90	16 822 626.40	39 234 792.95	48 777 216.96	52 792 982.34	49 172 712.78	383 594 105
LQ002F01	Prof 100 mg/5 ml Oral Suspension (100 ml) D	777 234.71	1 272 616.68	3 057 103.04	1 841 902.31	2 632 327.66	3 699 730.73	1 727 902.44	1 365 784.23	3 317 495.25	4 124 354.27	4 460 524.84	4 167 795.39	32 434 774
TE025F01	Exival 1600 mg Tablets (30 TAB) A	10 291 261.31	16 785 079.82	40 321 362.23	24 293 590.78	34 718 828.79	49 797 237.39	16 201 567.62	12 806 189.21	31 106 283.88	38 671 746.25	41 823 838.31	38 995 304.82	354 762 280
TE033F01	Co-Aprostat 150/12.5 mg Tablets (30 TAB) A	3 029 538.47	4 960 468.79	11 916 101.08	7 179 447.47	10 261 402.00	14 420 972.42	6 735 093.76	5 323 613.56	12 931 078.24	16 076 088.63	17 386 429.01	16 206 436.91	126 425 680
TE035F01	Biprotens 10 mg Tablets (30 TAB) A	3 078 950.03	5 038 110.39	12 102 621.85	7 291 620.67	10 420 998.51	14 646 830.46	2 711 774.92	2 143 465.59	5 206 486.34	6 472 773.13	7 000 360.17	6 525 255.72	82 637 916
TE004F01	Co-Aprostat 300/12.5 mg Tablets (30 TAB) A	1 585 679.62	2 586 667.39	6 237 752.07	3 798 240.99	5 371 034.96	7 548 977.81	3 525 634.19	2 786 763.57	6 769 059.66	8 415 385.09	9 101 310.82	8 483 618.79	66 180 326
TE017F01	Suprimide 200 mg Tablets (28 TAB) D	1 429 284.14	2 340 263.08	5 621 813.93	3 387 138.71	4 840 679.59	6 803 564.50	3 177 500.35	2 511 588.48	6 100 658.29	7 584 419.61	8 202 616.46	7 645 916.66	59 645 442
TE018F01	Carlapone 200 mg Tablets (30 TAB) B	1 571 186.30	2 572 609.04	6 179 958.75	3 723 420.55	5 321 271.85	7 479 036.86	3 492 968.87	2 780 943.96	6 706 343.73	8 337 415.81	9 016 987.36	8 405 071.31	65 567 169
TE016F01	Piperacil 4 mg Tablets (30 TAB) A	8 739 213.14	14 389 301.63	34 374 011.94	20 710 316.65	29 597 845.14	41 939 706.16	10 318 523.20	8 556 060.18	19 811 102.19	24 629 426.01	26 638 937.41	24 829 626.52	263 711 570
TE027F01	Yensine 10mg FC Tablets(2000Tb)B	447 571.83	732 839.47	1 760 437.60										

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Forecast 2020												
		Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
SS004P01	Tablifix Cool 1% Gel (50 gm) B	6 672 965.95	10 526 036.09	26 246 826.51	15 810 633.45	22 589 907.97	31 764 120.88	14 634 944.99	11 725 971.03	28 482 423.66	35 409 735.76	38 235 935.72	35 636 045.27	278 463 473
TB040P01	Clagira 50 mg Tablets (4 TAB) C	784 521.00	1 251 801.67	3 007 096.14	1 811 773.19	2 588 269.07	3 639 211.98	1 699 638.08	1 343 443.26	3 263 228.96	4 056 689.69	4 387 561.31	4 089 783.79	31 904 278
TB040P01	Fluoracil 80 mg SR Tablets (30 TAB) D	496 710.97	813 298.29	1 953 716.96	1 177 110.01	1 682 253.79	2 364 404.00	1 104 258.59	872 838.03	2 120 127.01	2 635 770.13	2 650 620.20	2 657 141.50	20 728 240
TB002P01	Flazol 500 mg Tablets (20 TAB) A	16 255 181.52	26 615 716.67	63 936 665.48	38 521 793.43	55 052 855.84	77 376 667.63	36 137 584.67	28 564 856.63	69 302 543.32	86 257 301.80	93 288 018.29	86 956 633.75	678 345 230
TB025P01	Prof 400 mg Tablets (30 TAB) B	2 615 442.45	4 282 438.88	10 297 339.21	6 188 114.23	8 867 944.00	12 449 820.78	5 814 497.68	4 598 947.68	11 631 574.97	13 678 705.03	15 009 939.62	13 991 236.46	109 145 002
TB040P01	Risolate 35 mg Tablets (4 TAB) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB015P01	Riperal 2 mg Tablets (30 TAB) A	5 674 454.03	9 291 166.65	22 139 375.51	13 447 407.04	18 216 164.45	27 011 087.80	5 089 960.73	4 022 252.67	9 772 456.52	12 149 297.79	13 139 570.72	12 247 006.82	153 394 041
TB027P01	Deprelone 20 mg Tablets (30 TAB) A	22 711 968.30	37 187 833.70	89 333 833.54	53 823 168.62	76 920 577.37	108 111 702.07	50 491 910.64	39 910 271.43	96 942 206.00	120 519 841.17	130 343 251.40	121 457 041.11	947 732 316
TB040P01	Airdline 5 mg Tablets (10 TAB) A	936 254.27	1 532 992.11	3 682 575.89	2 216 749.24	3 170 882.91	4 456 683.00	2 081 425.37	1 645 218.02	3 996 243.46	4 988 183.07	5 373 132.99	5 008 466.13	39 010 877
SS022P01	Zeta-plus Cream (15 gm) B	2 220 592.72	3 635 925.86	8 734 273.83	5 262 393.49	7 520 672.44	10 570 288.56	4 936 630.99	3 912 103.82	9 478 225.49	11 783 456.12	12 743 909.79	11 878 999.84	92 667 532
SS009P01	Clubeon 0.05% Ointment (15 gm) C	1 041 161.08	1 704 763.08	4 085 206.59	2 467 358.93	3 526 189.01	4 956 052.01	2 314 648.00	1 823 564.95	4 444 020.45	5 524 885.39	5 975 837.74	5 593 662.15	43 449 682
SS007P01	Vavo 2 % Cream (15 gm) B	2 751 338.36	4 504 951.40	10 821 859.60	6 520 162.37	9 316 194.37	13 056 701.67	6 116 613.44	4 834 748.77	11 743 623.74	14 599 629.38	16 787 881.85	14 718 207.84	114 916 073
TB088P01	Arovan 80 mg Tablets (30 TAB) A	19 666 879.89	32 201 905.59	77 355 884.70	46 606 863.04	66 607 514.43	93 616 794.83	43 722 249.39	34 559 334.72	83 944 759.73	104 361 242.92	112 867 587.53	105 207 425.59	820 718 382
TB040P01	Montelair 4 mg Chewable Tablets (30 TAB) A	1 275 120.40	2 088 822.84	5 017 800.52	3 023 221.08	4 320 592.05	6 072 582.61	2 836 106.48	2 241 740.86	5 445 167.36	6 769 941.85	7 321 318.11	6 824 430.70	53 227 075
TB025P01	Exval 805 mg Tablets (30 TAB) A	14 793 785.78	24 222 860.75	58 188 507.45	35 058 532.49	50 183 387.28	70 420 200.48	32 888 673.49	25 966 161.95	63 144 779.43	78 502 430.49	84 901 058.06	79 138 944.52	617 359 322
TB035P01	Co-Sarcand 18/2.5 mg Tablets (30 TAB) A	5 007 377.98	8 189 916.86	19 698 557.00	11 866 558.46	16 959 917.50	23 835 721.75	11 132 107.50	8 759 141.13	21 373 148.36	26 571 382.60	28 737 800.28	26 786 828.50	208 962 839
SS007P01	Zeta 2% Ointment (15 gm) B	3 399 033.89	5 585 466.86	13 389 445.22	8 055 080.81	11 511 800.54	16 179 810.31	7 596 532.00	5 972 902.18	14 508 202.85	18 036 790.94	19 508 945.52	18 183 036.59	141 846 048
TB020P01	Hapsinol 1 mg Tablets (20 TAB) A	9 855 534.88	16 137 100.31	38 784 948.50	23 395 730.41	32 939 580.02	46 913 531.94	21 910 244.94	17 319 483.35	42 066 688.25	52 297 867.02	56 560 595.05	52 721 909.00	411 291 224
TB030P01	Typhrel 0 mg Tablets (30 TAB) B	1 387 540.24	2 271 912.39	5 469 622.35	3 288 210.41	4 699 301.94	6 604 858.53	3 084 697.77	2 438 234.64	5 922 481.51	7 362 907.86	7 963 048.58	7 422 607.85	57 960 428
CP005P01	LYRIZIN 15mg Capsules A	19 838.69	32 483.06	78 031.28	47 013.79	67 189.07	94 434.08	44 103.99	34 861.07	84 677.88	105 272.42	110 853.04	106 125.99	827 884
TB035P01	Sarcand 16 mg Tablets (30 TAB) A	682 030.29	1 116 734.08	2 682 634.80	1 616 285.48	2 389 890.67	3 246 546.25	1 516 249.58	1 189 487.67	2 911 131.26	3 619 157.14	3 914 149.77	3 649 502.02	28 617 994
TB035P01	Sarcand 8 mg Tablets (30 TAB) A	4 842 001.75	7 938 135.23	19 045 081.44	11 474 647.42	16 388 823.98	23 048 510.99	10 764 453.20	8 908 536.19	20 667 267.81	25 893 822.50	27 788 051.43	25 902 163.36	202 051 525
LQ008P01	Calent Syrup (100 ml) C	631 186.64	1 033 500.72	2 482 630.43	1 495 818.14	2 137 727.37	3 004 571.96	1 403 239.21	1 109 180.99	2 634 156.40	3 349 411.10	3 622 417.10	3 376 568.83	26 340 460
LQ010P01	MineVit Syrup (100 ml) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB010P01	Quinco 500 mg Tablets (10 TAB) B	1 934 046.24	3 166 744.03	7 607 188.45	4 583 331.41	6 590 200.93	9 206 282.84	4 289 657.73	3 388 574.25	8 255 150.19	10 262 912.62	11 099 423.83	10 346 125.45	80 703 664
TB058P01	Dilacard 3.125 mg Tablets (30 TAB) A	379 662.22	621 646.50	1 493 328.24	899 723.15	1 285 634.72	1 807 237.86	844 042.70	667 856.84	1 620 524.16	2 014 657.21	2 178 869.21	2 030 932.47	15 843 680
TB005P01	Amitral 5 mg Dispersible Tablets (30 TAB) B	399 420.57	653 988.16	1 571 043.88	946 952.77	1 352 752.00	1 901 289.96	887 968.28	701 675.90	1 704 853.32	2 119 503.80	2 282 261.70	2 136 689.18	16 688 216
SS002P01	Zeta 2% Cream (15 gm) B	2 673 849.42	4 378 073.54	10 517 071.77	6 338 527.93	9 055 795.51	12 727 844.98	5 944 344.59	4 688 982.47	11 412 876.26	14 188 638.48	15 345 135.32	14 303 682.91	111 982 383
TB020P01	Exval 1605 mg Tablets (30 TAB) A	20 025 223.09	45 887 583.23	112 231 818.07	68 414 588.45	94 915 434.57	133 403 434.24	44 292 359.08	35 009 965.97	85 039 344.80	105 722 045.65	114 339 307.46	106 579 261.99	959 880 367

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Forecast 2020												
		Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
TB094P01	Co-Sarcand 9/12.5 mg Tablets (30 TAB) A	3 925 386.76	6 427 314.57	15 438 788.29	9 302 460.97	13 294 475.59	18 685 356.16	9 726 708.72	6 897 843.82	16 754 889.73	20 829 901.98	22 527 718.29	20 599 795.16	163 810 650
CP010P01	Rumabrev 100 mg Capsules (24 CAP) B	3 314 238.86	5 426 626.26	13 035 920.31	7 854 132.30	11 224 617.93	15 776 175.77	7 368 020.69	5 823 897.37	14 146 269.57	17 586 830.67	19 020 309.60	17 729 428.36	138 306 468
TB138P01	Lanzapex 5 mg Tablets (30 TAB) A	6 801 273.10	11 106 182.02	26 751 497.98	16 107 757.85	23 034 456.65	32 374 678.36	15 120 893.90	11 951 436.88	29 000 087.10	36 080 598.78	39 032 286.32	36 383 220.80	283 823 858
LQ028P01	Antiz 10 mg/ml Oral Drops (30 ml) A	6 483 928.20	10 583 824.52	25 424 616.78	15 318 312.72	21 891 941.85	30 769 076.15	14 370 224.58	11 358 642.53	27 580 187.29	34 300 488.17	37 096 274.85	34 578 603.66	289 746 121
LQ027P01	Airdline Syrup 0.5 mg/ml (100 ml) B	3 846 425.29	6 288 010.91	15 129 173.16	9 115 315.59	13 027 018.52	18 309 447.24	8 551 146.23	6 759 074.14	16 417 817.61	20 410 849.44	22 074 510.34	20 576 344.85	160 515 104
LQ028P01	RIFERAL 1mg/ml Oral Drops B (10ml)	12 600 326.65	20 631 362.55	49 560 958.38	29 880 440.59	42 674 810.51	59 975 910.52	28 012 304.31	22 141 738.23	53 782 369.10	66 862 957.31	72 312 867.07	67 405 066.98	525 824 002
TB138P01	KYNCEPT 10mg ODT Tablet B	87 390.89	143 080.98	343 735.22	207 100.22	295 974.24	415 091.14	194 282.27	153 566.35	373 013.26	463 735.05	501 533.47	467 495.11	3 646 908
TB006P01	Amitral 25 mg Dispersible Tablets (30 TAB) B	4 535 344.76	7 426 025.10	17 638 905.21	10 747 927.13	15 380 242.35	21 588 786.79	10 082 711.42	7 969 667.71	19 368 354.15	24 066 563.61	26 028 196.85	24 261 700.31	189 284 425
SS022P01	Clubeon 0.05% Cream (15 gm) C	591 158.35	967 343.34	2 325 207.54	1 400 935.81	2 002 126.86	2 813 984.89	1 314 228.44	1 038 804.30	2 523 259.72	3 138 950.08	3 392 638.66	3 162 385.12	24 689 623
TB008P01	Aprostat 50 mg Tablets (30 TAB) A	1 366 186.45	2 238 948.98	5 373 631.00	3 237 688.86	4 626 981.20	6 503 211.89	3 037 225.27	2 400 710.99	5 831 336.43	7 249 595.08	7 840 498.83	7 308 376.31	57 012 310
TB039P01	Arovan 40 mg Tablets (30 TAB) A	13 740 165.96	22 497 616.36	54 044 101.13	32 561 530.16	46 634 833.04	65 404 605.34	30 546 216.78	24 144 616.19	58 647 367.52	72 911 988.12	78 854 081.04	73 902 367.20	573 388 638
TB032P01	Arovan 20 mg Tablets (30 TAB) A	13 801 083.01	21 909 747.45	52 631 914.14	31 710 688.95	45 318 865.24	63 695 565.28	29 748 035.86	23 513 710.83	57 114 895.91	71 005 989.02	76 793 602.54	71 581 130.43	588 405 637
TB040P01	Riperal 1 mg Tablets (30 TAB) A	1 650 333.64	2 702 202.29	6 491 263.55	3 910 985.08	5 589 326.94	7 855 788.70	1 641 322.24	1 297 348.73	3 151 265.16	3 917 694.80	4 237 020.84	3 949 460.29	46 394 016
TB119P01	Keptom 250 mg Tablets (60 TAB) A	7 171 093.29	11 741 713.49	28 206 114.46	16 394 163.00	24 286 958.69	34 125 266.35	15 942 352.36	12 601 297.95	30 608 602.18	38 053 021.75	41 154 617.40	38 361 563.57	289 256 620
TB132P01	Kyncept 5 mg Oro-Dispersible Tablets (30 TAB) B	4 614 325.20	7 959 538.89	18 946 648.49	10 933 916.96	15 682 782.29	2 136 487.06	10 253 835.56	810 850.20					

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Forecast 2020												
		Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
TE04P01	Prasivast 10 mg Tablets (30 TAB) B	176 080.71	280 321.09	692 610.03	417 297.63	596 374.79	638 203.45	391 470.05	309 429.29	751 604.96	934 405.30	1 010 567.42	941 901.65	7 340 356
TE04F01	Folena 700 mg Tablets (4 TAB) A	3 967 876.39	5 841 934.06	14 033 554.71	8 495 206.28	12 083 633.99	16 963 520.96	7 931 692.72	6 289 598.19	15 228 878.61	18 932 744.65	20 475 927.21	19 086 255.28	148 891 013
TE12P01	Sarfeg 300 mg Tablets (30 TAB) B	53 613.37	87 784.78	20 877.87	127 063.76	161 577.01	295 206.09	119 190.09	94 211.30	228 839.63	284 486.47	307 686.40	286 803.23	2 237 339
TE24F01	EMPB (300)5mg FIC Tablet A	5 072 630.94	8 305 759.91	19 952 264.94	12 021 195.88	17 179 956.70	24 146 333.67	11 277 174.43	8 913 805.93	21 651 669.60	26 971 643.91	29 111 664.88	27 135 897.77	211 685 910
TE20P01	BIPROTEIN 5mg FIC Scored Tablets A	7 124 725.20	11 685 791.89	28 023 734.51	16 884 279.21	24 129 918.89	33 914 549.26	9 607 264.31	7 593 860.51	18 445 516.99	22 931 712.31	24 800 845.36	23 117 647.40	228 239 847
CP03P01	Restilon 15 mg Capsules (60 CAP) A	59 221.57	96 967.46	232 536.63	140 344.16	200 570.78	281 901.79	131 667.90	104 066.23	252 777.27	314 256.07	339 870.66	316 804.13	2 471 375
CP01P01	Rumabrex 200 mg Capsules (12 CAP) A	10 360 490.58	16 963 938.25	40 750 994.51	24 552 443.91	35 088 764.94	49 317 181.85	23 032 832.63	18 205 019.31	44 222 006.59	54 977 387.36	59 458 520.29	55 423 155.45	432 353 526
LO01P01	Kepam 100 mg/ml Syrup (300 ml) A	1 203 983.45	1 971 363.10	4 736 637.04	2 853 217.80	4 077 634.36	5 731 106.10	2 676 625.12	2 116 682.17	5 139 000.29	6 388 873.58	6 909 622.07	6 440 675.89	50 243 421
TE04F01	Prasivast 40 mg Tablets (30 TAB) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE12P01	Co-Sarfeg 320.5 mg Tablets (30 TAB) A	1 276 051.98	1 991 140.09	4 783 145.61	2 881 941.67	4 188 541.74	5 789 601.35	2 703 477.39	2 136 906.98	5 190 555.45	6 452 967.84	6 978 940.36	6 505 209.64	50 747 470
TE09P01	Sarcand 4 mg Tablets (30 TAB) A	3 672 176.75	6 012 702.04	14 443 800.06	8 702 378.80	12 436 876.97	17 400 003.19	8 163 767.13	6 452 878.45	15 674 067.09	19 406 208.88	21 074 933.57	19 644 207.11	153 245 470
SS01P01	DAKTAZOL Gel Buccal (Miconazole 2% w/w oral gel) B	31 107 781.95	5 088 579.49	12 223 859.49	7 364 866.25	10 525 390.53	14 793 413.21	6 909 636.52	5 461 102.96	13 265 040.54	16 491 275.01	17 835 456.66	16 524 969.70	129 680 792
CP02P01	Fenathyl 160 SR Capsules (30 CAP) B	36 144.95	591 326.26	1 420 492.52	859 845.69	1 223 119.31	1 719 191.50	802 875.29	634 615.93	1 541 484.58	1 916 384.16	2 072 596.87	1 931 932.68	15 070 919
CP00P01	Zelton 250 mg Capsules (6 CAP) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE01P01	Rumava 20 mg Tablets (30 TAB) B	2 873 759.22	4 705 397.67	11 303 374.55	6 810 274.77	9 732 804.25	13 679 434.94	6 388 770.07	5 049 885.26	12 268 152.27	15 249 443.81	16 432 406.47	15 373 089.47	119 924 775
TE04F01	Topidomax 50 mg Tablets (60 TAB) A	129 402.40	210 879.26	508 979.42	306 659.72	438 256.24	6 15 971.00	287 679.80	227 390.46	552 332.32	686 666.90	742 636.19	692 234.53	5 400 090
TE04F01	Prasivast 20 mg Tablets (30 TAB) B	912 019.18	1 493 310.36	3 587 251.81	2 161 316.55	3 088 816.74	4 341 321.04	2 027 547.34	1 602 632.26	3 882 800.05	4 823 580.83	5 234 048.57	4 878 821.17	38 059 663
CP01P01	LYPRIN 300mg Capsules (60cap) A	8 913 25.99	14 594 060.84	35 058 064.63	21 122 457.89	30 186 850.75	42 427 552.24	19 815 136.89	15 662 459.23	38 044 174.97	47 297 024.83	51 852 141.74	47 880 519.95	371 953 569
TE02P01	Vesta 20 mg Tablets (30 TAB) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE01P01	Fluterax 41.25 mg Tablets (30 TAB) B	750 892.63	1 228 340.87	2 950 738.26	1 777 817.61	2 540 741.95	3 571 007.21	1 667 784.09	1 318 264.95	3 202 070.73	3 980 656.96	4 316 312.26	4 010 134.59	31 316 281
TE01P01	Rumava 10 mg Tablets (30 TAB) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LO02P01	Echivil Syrup (100 ml) B	36 1174.70	591 375.63	1 420 611.11	855 917.14	1 223 212.42	1 719 235.01	802 942.32	634 668.91	1 541 613.27	1 916 954.14	2 072 789.89	1 932 093.96	15 072 178
TE02P01	Topidomax 50 mg Tablets (60 TAB) A	60 709.90	99 404.40	238 739.89	143 871.21	205 611.43	288 986.41	134 866.67	106 681.57	259 129.95	322 630.80	348 412.13	324 765.89	2 534 484
TE05P01	Cesovast 20 mg Tablets (30 TAB) A	3 656 260.46	5 986 541.23	14 381 166.40	8 654 660.14	12 382 971.90	17 404 239.74	8 128 382.97	6 424 916.78	15 616 191.08	19 401 749.94	20 983 810.49	19 559 063.36	162 579 367
TE07P01	CPREVAST 10mg FIC Tablet A	1 242 003.20	2 033 661.25	4 885 290.56	2 943 383.93	4 206 493.95	5 912 217.99	2 761 210.64	2 182 541.02	5 301 400.71	6 590 771.94	7 127 976.90	6 644 211.29	51 831 191
CP03P01	Restilon 6 mg Capsules (60 CAP) A	246 454.17	403 536.00	989 380.03	584 060.75	834 687.56	1 173 161.52	547 902.41	433 077.96	1 051 948.07	1 307 795.85	1 414 332.53	1 318 399.73	10 284 777
TE01P01	Perindolyl 4 mg Scored FC Tablets (30 TAB) C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE02P01	Topidomax 100 mg Tablets (60 TAB) A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE06P01	Pinaquine 200 mg SR Tablets (60 TAB) A	2 935 246.90	4 808 077.23	11 545 228.43	6 955 991.55	9 941 062.25	13 972 126.45	6 525 488.08	5 157 919.34	12 528 806.32	15 575 730.19	16 845 287.01	15 702 021.45	122 490 758

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Forecast 2020												
		Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
CP03P01	Restilon 4.5 mg Capsules (60 CAP) A	463 124.47	759 304.85	1 821 610.90	1 097 518.21	1 568 513.48	2 204 528.19	1 029 519.04	810 818.64	1 976 768.67	2 457 545.13	2 657 856.33	2 477 471.42	19 326 642
TE20P01	KEPAM 750mg FIC Tablets A	1 056 999.86	1 730 696.99	4 157 505.38	2 504 893.90	3 579 832.36	5 031 446.50	2 349 859.84	1 857 397.41	4 511 625.60	5 608 910.02	6 066 087.98	5 654 391.25	44 103 650
LO03P01	Restilon 2 mg/ml Syrup (120 ml) A	3 183 963.04	5 229 035.63	12 561 265.23	7 568 162.97	10 816 914.76	15 201 744.38	7 089 741.32	5 611 941.57	13 631 185.22	16 946 470.94	18 327 755.01	17 083 876.45	133 270 940
TE09P01	Tenotel 80 mg Tablets (30 TAB) B	828 025.49	1 355 781.83	3 256 878.77	1 962 267.04	2 814 345.15	3 941 500.93	1 840 917.49	1 455 026.57	3 534 287.11	4 393 872.79	4 752 011.45	4 429 458.22	34 554 823
TE09P01	Tenotel 40 mg Tablets (30 TAB) B	858 440.15	1 569 318.53	3 769 838.75	2 271 325.85	3 246 031.72	4 562 290.43	2 130 747.70	1 684 204.82	4 080 940.11	5 085 911.22	5 500 457.00	5 127 148.84	39 966 656
CP04P01	Restilon 3 mg Capsules (60 CAP) A	14 161.13	23 186.99	55 700.09	33 559.26	47 960.73	67 408.70	31 482.20	24 884.44	60 444.41	75 145.29	81 270.28	75 754.58	580 358
TE07P01	Co-TENSOTEL™ 80mg/2.5mg Tablets A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE07P01	Co-TENSOTEL™ 40mg/2.5mg Tablets A	1 012 070.78	1 857 131.59	3 980 785.51	2 388 420.31	3 427 687.20	4 817 578.69	2 249 978.17	1 778 446.46	4 319 853.42	5 370 499.29	5 808 241.47	5 414 044.41	42 234 715
TE06P01	Pinaquine 200 mg Tablets (60 TAB) A	1 567 784.15	2 567 038.46	6 166 577.02	3 716 358.07	5 319 749.47	7 452 941.19	3 495 405.40	2 754 965.98	6 691 822.20	8 319 362.45	8 997 462.50	8 386 817.59	65 425 894
CP04P01	Lotense 10 mg Capsules (30 CAP) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE23P01	ABUZOLE 10mg COOT Tablets A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE23P01	ABUZOLE 15mg COOT A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE06P01	Pinaquine 50 mg Tablets (60 TAB) A	694 159.47	1 136 594.00	2 730 342.60	1 645 029.39	2 350 963.61	3 304 282.61	1 543 214.47	1 218 801.50	2 962 902.62	3 683 518.99	3 983 788.75	3 710 386.74	28 967 962
CP03P01	Balavine 60 mg Capsules (30 CAP)	396 118.20	648 590.99	1 558 054.95	938 726.77	1 341 567.59	1 885 570.29	880 626.66	696 072.87	1 690 763.72	2 101 979.97	2 273 309.53	2 119 023.26	16 530 404
TE12P01	Fluterax 30.625 mg Tablets (30 TAB) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP03P01	Lotense 5 mg Capsules (30 CAP) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP02P01	Kenzoprazol 20 mg Capsules (20 CAP) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS01P01	Psorane 0.005 % Ointment (30 gm)	542 517.91	888 301.07	2 133 889.71	1 285 666.97	1 837 392.08	2 582 450.52	1 206 093.87	953 331.59	2 195 646.18	2 878 842.17	3 113 482.72	2 902 184.42	22 639 809
SS02P01	DUZOLE 2% Cream	129 088.23	211 332.09	507 685.01	305 867.79	437 126.47	614 380.29	286 936.88	226 803.24	550 916.95	684 893.62	740 718.37	690 446.88	5 386 145
LO01P01	Sopral Syrup	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE04P01	ZOMPTAN 2.5mg COO Tablet A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE10P01	ZOMPTAN 5mg COO Tablet A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE25P01	DOPREXOL 0.375 MG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE25P01	DOPREXOL 0.75 MG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE25P01	DOPREXOL 1.5 MG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE27P01	DOPREXOL 4.5 MG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP05P01	Balavine 30 mg Capsules (30 CAP)	39 181.16	64 163.95	154 111.55	92 862.09									

		Forecast 2020												
Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
TE273P01	VENADINE 5mg FC Tablets	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE249P02	LIBDOX 10mg FC Tablet (10 Cp)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE249P01	LIBDOX 10 FC Tablet (14 TabU)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB169P01	LDXAMOX 500mg FC Tablet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE282P01	LDXAMOX 750mg FC Tablet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS016P01	Psoracore 0.05/0.005% Ointment (30 gm)	174 515,34	285 745,71	686 422,48	413 569,03	591 046,11	830 714,01	387 972,23	306 654,51	744 889,29	936 056,28	1 001 537,88	933 564,94	7 282 638
TB177P01	ETOFAN 60mg FC Tablets A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB179P01	ETOFAN 90mg FC Tablets A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB178P01	ETOFAN 120mg FC Tablets A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LQ039P01	FEVODINE 30mg/6ml Suspension	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LQ031P01	ABLUZOLE OS (200ml)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB124P01	Penidosyl 8mg Tablets	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
New 1	NEBCAR 5 mg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB166P01	NEBCAR 2.5 mg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
New 2	Erixium 5mg Tablets	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB181P02	ONDAPHEN 4 mg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB189P02	ONDAPHEN 8 mg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
New 3	TRAMCETA 300mg	789 878,29	1 309 694,54	3 146 167,22	1 895 563,41	2 709 016,64	3 807 516,91	1 778 242,32	1 405 574,33	3 414 145,57	4 244 510,23	4 530 475,64	4 278 926,61	33 379 713
TB120P01	Mefformin 1g SR Tablet 30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB103P01	PIRAMYL* Comprimé 2 Mg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB103P01	PIRAMYL* Comprimé 3 Mg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB104P01	PIRAMYL* Comprimé 4 Mg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB109P01	Zodura 2 mg tab	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TB141P02	Erixium 20mg Tablets (2TAB) B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
New 4	CRESOVAST ROSUVASTATIN 5MG FC TABLET B30	4 022 077,51	6 585 518,87	15 819 831,35	9 531 436,63	13 621 712,80	19 145 287,34	8 941 512,52	7 067 630,98	17 167 303,39	21 342 620,14	23 082 228,41	21 515 670,54	167 842 771
New 5	DILAGRA SULDENAFIL 50MG TABLET B02	473 431,57	775 181,36	1 862 151,91	1 121 945,14	1 603 411,43	2 253 591,24	1 052 505,19	831 930,65	2 020 762,80	2 512 239,22	2 717 008,46	2 532 608,98	19 756 788
New 6	KEPAM LP LEVETIRACETAM 500MG FC TABLET LP B60	240 968,32	394 953,64	947 802,49	571 050,29	816 108,15	1 147 038,21	535 706,58	423 438,03	1 028 532,64	1 278 695,47	1 382 309,40	1 289 053,32	10 055 847
TE282P01	KEPAM LP LEVETIRACETAM 750MG FC TABLET LP B60	381 325,80	624 370,06	1 499 870,82	903 671,06	1 291 468,23	1 815 85,75	847 740,63	670 078,73	1 627 624,02	2 023 483,85	2 188 475,30	2 039 890,88	15 913 095
New 8	XYRIZINE LEVOCETIRIZINE 5MG FC TABLET B14	604 791,03	990 265,04	2 378 829,04	1 433 242,73	2 048 287,82	2 878 878,07	1 344 535,61	1 062 780,12	2 581 448,50	3 209 291,15	3 470 876,5	3 325 312,75	25 238 528

		Forecast 2020												
Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
New 9	STOPYL COSE DICLOPROXOLAMINE 0.01 CREAM T30G	233 009,61	381 516,76	916 482,70	552 180,15	789 140,15	1 109 134,75	518 004,36	409 445,67	994 545,15	1 236 431,77	1 337 211,67	1 246 457,02	9 723 555
New 10	ANATAY BETAHISTINE 24MG TABLET B60	313 382,91	513 139,30	1 232 670,67	742 683,16	1 061 394,74	1 491 787,97	696 716,67	590 705,07	1 337 664,79	1 663 002,68	1 798 591,79	1 676 486,65	13 078 196
New 11	ANATAY BETAHISTINE 18MG TABLET B20	1 151,55	1 885,52	4 529,41	2 728,97	3 900,07	5 491,53	2 560,07	2 023,55	4 915,21	6 110,66	6 608,73	6 160,20	48 095
New 12	POPAD RUPATADINE 10MG TABLET	67 877,88	111 141,02	266 984,57	160 859,00	229 887,85	323 106,87	150 902,10	119 277,40	289 725,28	380 190,32	389 548,95	363 110,82	2 832 611
New 13	STRATAN ATOMCIVETINE 18MG CAPSULE B30	25 087,30	41 077,13	98 676,08	59 452,26	84 955,33	118 418,58	55 772,62	44 084,29	107 080,92	133 124,43	143 975,22	134 203,83	1 046 918
New 14	STRATAN ATOMCIVETINE 29MG CAPSULE B30	25 831,98	42 296,43	101 605,11	61 217,00	87 487,38	122 963,32	57 428,13	45 382,86	110 255,44	137 076,00	148 248,88	138 187,44	1 077 994
New 15	STRATAN ATOMCIVETINE 40MG CAPSULE B30	12 713,53	20 816,72	50 006,22	30 128,71	43 068,00	60 517,93	28 263,97	22 340,65	54 265,95	67 463,66	72 962,53	68 000,67	530 548
New 16	XYRIZINE LEVOCETIRIZINE 2.5MG/6ML SOLUTION BUVABL	1 005 600,59	1 646 542,41	3 955 340,07	2 303 094,27	3 405 754,21	4 788 738,09	2 235 598,69	1 767 002,08	4 282 248,31	5 236 181,49	5 771 126,47	5 379 448,36	41 964 833
New 17	MANTIVA MOLSIDOMINE 2MG	182 727,57	299 182,14	719 723,71	433 030,50	618 959,18	869 805,22	406 229,17	321 035,33	779 941,81	989 634,04	1 048 667,61	977 458,04	7 625 402
New 18	MANTIVA MOLSIDOMINE 4MG	92 775,05	151 906,83	364 912,78	219 859,68	314 209,24	441 620,39	206 252,02	163 027,58	395 994,64	492 305,81	532 433,00	496 297,53	3 971 555
New 19	SOPVAL ACID VALPROIC + SODIUM VALPROATE 500MG FC	157 884,70	259 516,25	621 009,08	374 167,51	534 721,72	791 550,19	350 999,98	277 440,57	673 904,23	837 806,71	906 095,21	844 599,83	6 588 685
New 20	ANATAY BETAHISTINE 8MG TABLET B60	2 819,81	4 607,23	11 067,56	6 688,20	9 528,76	13 394,05	6 295,49	4 944,52	12 010,25	14 531,31	15 148,34	15 052,37	117 423
New 21	ALZHANTINE MEMANTINE CHLORHYDRATE 7MG CAPSUL	77 314,90	126 592,88	304 103,26	183 221,99	261 843,02	368 028,22	171 881,93	136 980,47	330 005,60	410 267,36	443 707,70	413 933,89	3 226 427
New 22	ALZHANTINE MEMANTINE CHLORHYDRATE 14MG CAPSUL	234 705,94	384 299,83	923 170,62	556 209,61	794 898,91	1 117 228,52	521 784,43	412 433,56	1 001 802,73	1 245 454,49	1 346 969,81	1 255 952,89	9 794 511
New 23	ALZHANTINE MEMANTINE CHLORHYDRATE 28MG CAPSUL	436 010,95	713 914,38	1 714 976,91	1 033 272,31	1 476 685,57	2 075 478,87	969 320,54	766 179,09	1 861 052,01	2 313 684,64	2 502 269,96	2 332 444,47	18 195 294
New 24	RAMITRIM RAMIPRIL 5MG	489 856,05	802 138,12	1 936 307,82	1 160 960,53	1 659 169,71	2 331 959,37	1 089 105,82	860 860,85	2 091 034,37	2 599 601,77	2 811 491,82	2 620 679,89	20 443 805
New 25	RAMITRIM RAMIPRIL 10MG	334 004,47	546 887,39	1 313 742,27	791 526,74	1 131 201,68	1 589 901,48	742 538,08	586 924,43	1 425 641,75	1 772 376,81	1 916 640,86	1 788 747,61	13 938 337
New 26	CRESOVAST ROSUVASTATIN 40MG FC TABLET B30	41 633,42	68 169,20	163 757,03	98 663,49	141 003,48	198 180,08	92 556,96	73 159,71	177 705,22	220 925,50	238 924,94	222 716,81	1 737 404
New 27	LOMAZEL FLUDONAZOLE 50MG CAPSULE B1	152 960,43	250 452,40	601 640,38	362 487,88	518 044,23	728 110,03	340 062,61	268 787,45	652 885,78	811 676,29	877 834,95	818 257,53	6 383 190
New 28	LOMAZEL FLUDONAZOLE 50MG CAPSULE B3	94 129,23	137 748,82	333 902,21	199 368,33	284 524,33	400 460,52	187 028,94	147 833,10	359 887,18	446 421,96	482 883,21	450 041,64	3 510 754
New 29	ELERAX EPRILEFENONE 29MG TABLET B30	1 207 427,69	1 977 002,58	4 749 184,28	2 861 380,00	4 089 299,24	5 747 501,08	2 694 282,14	2 121 734,50	5 163 701,43	6 407 150,23	6 929 388,43	6 459 100,74	50 387 152
New 30	ELERAX EPRILEFENONE 50MG TABLET B30	754 542,30	1 235 636,61	2 969 240,18	1 788 362,50	2 955 012,03	3 952 180,17	1 677 676,34	1 326 084,06	3 221 062,38	4 004 483,89	4 330 867,77	4 036 937,96	31 491 970
New 31	LOCAZONE DESONIDE 0.01 CREAM TR6GH	71 887,02	117 705,45	282 753,74	170 350,92	243 465,94	342 190,85	159 814,98	126 322,40	306 637,61	381 464,80	412 557,26	384 957,59	2 989 916
New 32	RAMITRIM PLUS RAMIPRIL/HCTZ 10MG/25MG TABLET B	138 965,56	226 280,52	543 526,29	327 474,19	468 004,93	657 779,90	307 206,00	242 824,54	589 821,76	733 274,27	793 042,47	739 219,81	5 766 620
New 33	RAMITRIM PLUS RAMIPRIL/HCTZ 5MG/25MG TABLET B	98 936,46	161 438,62	387 810,20	233 655,36	333 925,13	469 331,03	219 193,85	173 257,18	420 842,38	523 186,85	565 841,92	527 439,03	4 114 528
New 34	RAMITRIM PLUS RAMIPRIL/HCTZ 10MG/25MG TABLET B	100 647,07	164 786,22	395 875,87	238 914,92	340 870,10	479 092,17	223 752,64	176 880,58	429 895,05	534 078,28	577 610,29	538 408,70	4 200 102
New 35	CAZAR CANDESARTAN ANLODIPINE 8MG/5MG	846 423,92	1 385 906,83	3 329 245,49	2 005 867,94	2 866 656,73	4 029 079,72	1 881 719,82	1 487 385,96	3 612 817,75	4 491 503,12	4 887 599,51	4 527 921,17	35 322 108
New 36	KELOSROX DEFERASIROX 500MG DISPERSIBLE TABLET	-	-	28 536 138,00	-	-	28 536 138,00	-	-	28 536 138,00	-	-	28 536 138,00	114 144 952
New 37	ALFALCADIOL 1m	884 361,15	1 448 024,01	3 478 464,27	2 095 772,14	2 995 142,00	4 209 665,49	1 966 059,63	1 554 030,59	3 774 746,40	4 692 814,99	5 075 320,03	4 730 865,31	36 935 266

الملاحق

الملحق رقم (9):

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Forecast 2020												
		Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
New 30	ALFACALDOL 0,25	358 036,36	506 237,03	1 400 267,09	849 479,67	1 212 592,56	1 704 296,17	795 965,36	629 154,12	1 520 217,83	1 089 900,75	2 054 793,11	1 915 305,54	14 941 212
SS006P01	Tabets 0,1% Oniment (15 gm)B	-	-	74 729,38	-	-	74 729,38	-	-	74 729,38	-	-	74 729,38	298 918
TB154P01	Abilazole 10 mg Tablets (30 TAB) A	-	-	1 933 975,75	-	-	1 933 975,75	-	-	1 933 975,75	-	-	1 933 975,75	7 735 903
TB155P01	Abilazole 15 mg Tablets (30 TAB) A	-	-	3 786 652,06	-	-	3 786 652,06	-	-	3 786 652,06	-	-	3 786 652,06	15 066 608
TB003P01	Plagrel 75 mg Tablets (28 TAB)B	-	-	1 002 057,34	-	-	1 002 057,34	-	-	1 002 057,34	-	-	1 002 057,34	4 008 229
TB119P01	Lanzapex 10 mg Tablets (30 TAB) A	-	-	12 970 727,91	-	-	12 970 727,91	-	-	12 970 727,91	-	-	12 970 727,91	51 882 912
SS006P01	Tabets 0,1% Oniment (15 gm)B	1 157 189,94	1 894 743,30	4 475 042,17	2 742 323,47	3 999 151,34	5 431 820,92	2 572 594,31	2 039 453,20	4 862 728,14	6 140 561,00	6 641 069,87	6 193 812,28	47 984 489
TB154P01	Abilazole 10 mg Tablets (30 TAB) A	4 716 734,28	7 723 026,37	16 571 592,24	11 077 786,71	16 974 563,86	20 471 449,02	10 495 965,93	8 288 411,77	18 151 610,01	25 029 097,38	27 069 125,46	23 251 254,79	188 910 895
TB155P01	Abilazole 15 mg Tablets (30 TAB) A	4 962 755,44	8 125 853,36	16 662 246,04	11 760 811,29	16 807 790,89	19 765 516,29	11 032 905,69	8 720 728,83	17 324 887,78	26 334 595,47	28 481 032,94	22 690 325,07	191 669 509
TB003P01	Plagrel 75 mg Tablets (28 TAB)B	1 373 871,09	2 249 531,96	4 377 552,42	3 255 620,04	4 653 007,43	5 519 486,76	3 054 309,31	2 414 214,71	4 837 832,08	7 290 373,21	7 884 601,73	6 323 180,14	53 227 780
TB119P01	Lanzapex 10 mg Tablets (30 TAB) A	13 466 389,99	22 049 426,31	39 682 860,53	31 992 890,30	45 607 761,74	50 807 045,68	29 937 695,32	23 863 615,26	44 194 423,27	71 458 675,94	77 283 176,54	80 763 486,64	508 827 418
	Toll Manufacturing	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	9 166 666,67	110 000 000

الملحق رقم (10):

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
CP14P01	LYRIZIN™ 50 Cap (Pregabalin)	-	697 577	522 477	42 363	-	-	-	-	-	-	-	-	1 262 417
CP15P01	LYRIZIN™ 50 Cap (Pregabalin)	325 720	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	325 720
CP16P01	LYRIZIN™ 300 Cap (Pregabalin)	-	9 833 162	19 030 970	-	-	1 698 239	-	-	-	-	-	-	30 562 371
CP12P01	Fenafyl 160 mg SR cap. B30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP122P01	Kenzoprazol 20 mg cap.B20	81 614	132 396	244 841	3 185 734	2 452 948	14 348 613	3 315 787	5 373 915	17 528 831	17 936 900	11 385 125	23 074 035	99 030 638
CP152P01	LYRIZIN™ 75 Cap (Pregabalin)	151 311	181 573	423 671	832 211	423 671	696 031	151 311	151 311	143 745	60 524	136 180	408 540	3 760 078
TB103P01	BIFROTEMS 10 Mg/tab	573 677	1 130 144	13 165 745	9 635 636	16 602 691	26 910 582	22 546 830	30 784 390	93 759 121	118 745 402	111 478 680	40 941 562	484 474 639
LQ004P01	MENTEX™ Sirup	119 400	498 000	1 779 200	620 800	1 675 200	4 419 200	3 459 360	1 982 400	12 478 240	10 934 960	19 006 080	-	57 131 840
LQ003P01	CALEVIT™ SYRUP	90 167	268 635	1 899 721	609 403	820 829	1 840 646	596 547	991 835	3 385 919	2 238 624	1 531 903	2 251 061	16 485 289
LQ010P01	MNEVIT™ SYRUP	-	-	827 047	624 327	1 113 094	925 920	2 330 345	-	167 897	-	2 956 949	2 199 539	11 865 018
LQ018P01	Carafene Oral Drops (30 ml)	-	-	-	-	-	-	112 042	-	-	-	-	-	112 042
LQ019P01	Kepam 100 mg/ml syr. 300 ml	-	748 495	15 167 283	-	256 334	-	-	1 281 670	-	5 869 795	67 690 119	256 334	369 868
LQ023P01	Echivil syr. 100 ml	355 623	1 046 592	6 696 960	1 509 838	2 657 502	992 625	1 135 610	651 040	1 772 500	5 003 678	11 580 208	10 236 951	43 629 327
LQ023P01	ARTIZ™ goutes 10mg/ml	259 715	1 825 983	11 846 762	4 769 900	8 360 201	16 980 842	31 536 472	13 774 309	18 526 797	1 565 905	624 994	-	110 071 869
SS003P01	ORTHODOL™ Gel 0,5%	176 000	110 400	2 596 800	477 280	622 400	1 304 000	2 795 680	1 615 840	3 660 800	2 596 240	1 851 600	1 632 000	18 823 400
SS008P01	Infoban crème	427 927	963 357	3 121 431	1 936 506	989 348	3 710 779	3 962 118	1 245 864	6 496 097	3 389 042	2 789 652	1 957 330	30 189 451
SS019P01	Besotel Oint	182 875	58 992	188 774	371 650	147 480	100 286	235 968	2 311 307	1 167 452	6 431 898	1 474 800	5 526 960	18 188 442
LQ003P01	EDILAX syr. 300 ml	2 450 564	7 253 431	3 488 910	29 940 025	22 008 345	25 318 105	53 714 694	26 443 927	49 796 487	9 022 151	47 233 580	10 978 512	387 646 132
TB001P01	METFOR 850	119 437	87 971	444 953	110 011	322 385	44 318	416 419	44 318	155 113	243 749	166 193	553 975	2 781 841
TB004P01	LANZAPREX OFD 0, 10 Mg	5 452 272	4 816 174	34 830 931	36 939 143	26 820 635	96 527 932	21 441 060	35 716 925	77 649 440	166 980 374	440 725	321 152 451	828 768 062
TB005P01	AMTRAL 5 Mg lab	214 071	366 995	1 170 464	541 158	1 029 428	2 979 677	1 739 640	270 422	173 146	-	-	12 907	8 487 907
TB006P01	AMTRAL 25 Mg lab	485 316	3 384 403	10 916 620	8 449 302	7 751 031	5 479 689	7 803 709	1 365 959	2 914 143	-	20 441 515	19 877 743	86 300 898
TB007P01	AMTRAL 100 Mg lab	1 911 481	1 924 714	15 885 877	9 292 738	19 980 977	42 331 482	15 828 533	10 069 094	31 369 874	952 800	33 578 840	33 696 177	216 010 586
TB010P01	DILACAPD 25 Mg lab	91 470	402 468	1 234 845	814 083	1 577 858	7 861 847	2 433 102	3 000 216	7 426 449	7 480 417	7 325 894	5 195 496	44 654 144
TB013P01	Montelar 10 mg tab.	1 471 195	2 389 319	1 188 751	1 089 774	-	-	-	-	-	-	-	-	167 681 709
TB043P01	CO-SARTEG 80 Mg/25 lab	672 000	820 400	4 494 000	10 380 000	5 278 000	14 901 200	19 226 200	5 534 200	31 938 200	75 348 000	30 716 000	6 549 200	205 437 400
TB050P01	CRESONVAST 20 MG	294 247	773 342	24 915 790	5 017 292	7 224 146	7 513 678	8 062 562	7 644 769	16 933 361	47 684 959	438 942	13 087 399	138 690 086
TB15P01	Arovan 10 mg Tab.	354 284	607 344	10 375 460	6 826 294	7 959 737	27 465 867	23 232 806	25 062 307	51 216 181	14 376 971	12 644 143	123 331 954	303 442 348
TB163P01	Arovan 20 mg Tab.	894 182	1 279 823	12 755 567	9 361 220	12 849 743	22 524 076	20 273 520	23 785 396	71 122 731	13 179 760	-	99 718 319	287 534 327
TB155P01	CO-SARTEG 160 Mg/25 lab	430 872	961 176	6 698 402	6 277 474	6 499 538	13 337 146	9 374 780	10 882 832	39 888 804	34 787 942	26 879 784	30 940 432	186 859 243
TB169P01	Deprelene 10 mg Tab	2 212 254	1 691 142	16 361 294	6 174 200	15 015 711	26 863 467	15 222 319	19 649 508	34 861 101	16 079 064	402 228	46 247 505	200 979 254
TB147P01	Prasivast 20 mg Tab.	1 084 999	2 184 514	8 122 979	3 039 087	6 096 317	4 186 661	1 297 292	2 521 988	1 510 471	45 360	-	181 438	30 281 095
TB148P01	Prasivast 40 mg Tab.	199 698	249 622	673 979	817 512	1 243 116	611 574	715 867	898 639	956 052	3 716 872	1 357 944	2 108 098	15 549 234
LQ002P01	PRIDF™ Suspension	51 660	408 240	758 520	541 737	440 307	680 400	541 737	205 380	1 115 631	1 654 720	975 240	2 767 096	10 152 954
TB023P01	PROSTAX 10 Mg lab.	1 144 072	4 095 406	15 194 767	10 864 035	28 517 152	54 966 623	37 955 758	16 696 712	51 431 151	14 912 935	4 933 738	74 883 266	314 955 675
TB003P01	RAPIDUS 50 mo lab.	2 861 856	3 398 454	36 309 796	21 478 826	60 529 149	46 609 200	73 281 400	38 721 200	201 951 873	193 306 747	141 762 335	136 765 117	956 575 964

الملاحق

الملحق رقم (11):

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
CP034P01	RESTILON™ Cap 3 (RIVASTIGMINE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE014P01	RIPERAL 1Mg lab.	189 776	427 914	1 148 833	772 915	543 851	1 806 513	1 502 989	2 292 747	3 296 834	4 992 328	9 274 980	9 006 079	35 285 678
TE016P01	RIPERAL 2 Mg lab.	1 088 089	1 554 114	4 283 803	3 163 906	6 631 672	6 847 820	7 076 413	9 801 843	19 132 232	23 226 514	30 699 284	20 191 044	133 965 734
TE018P01	RIPERAL 4 Mg lab.	572 273	3 216 650	6 652 671	7 582 616	7 687 531	9 907 473	14 199 307	10 384 367	24 130 836	41 048 651	47 782 394	48 738 967	221 843 935
LO028P02	Riperal 1mg/ml Drops 120ml	480 853	839 584	4 236 082	4 373 468	4 197 918	6 514 407	3 129 358	5 113 829	4 335 305	3 926 962	10 914 589	22 688 763	70 731 119
LO029P01	Riperal 1mg/ml Drops 30ml	-	1 371 616	2 856 045	5 422 464	7 846 025	14 985 865	4 116 401	4 728 002	9 027 311	14 180 195	17 491 128	16 517 046	98 531 637
CP017P01	Rumabrev 100 mg Cap.	210 078	870 361	2 277 883	1 042 010	3 023 042	2 774 656	2 565 850	945 079	8 921 703	5 463 689	24 826 504	7 209 258	60 130 058
CP018P01	Rumabrev 200 mg Cap.	92 892	967 293	7 007 318	1 938 624	18 457 282	8 773 081	1 982 647	2 102 195	14 147 916	7 007 318	41 116 156	216 156 658	120 208 420
TE018P01	Rumava Lefunomide 20mg	1 040 969	-	-	-	-	-	8 314 450	-	-	-	-	-	9 355 419
TE025P01	SARFAND 16 mg/800	312 122	389 906	3 150 477	2 208 260	2 311 651	1 859 089	3 719 272	1 486 479	4 533 566	6 840 340	5 508 922	27 566 190	59 890 283
TE027P01	SARFAND 8 mg/800	858 334	833 950	6 457 016	5 811 314	10 599 454	13 718 720	8 289 779	5 663 056	18 457 116	24 408 885	76 531 241	30 003 664	201 631 529
TE042P01	SARTEG 160 Mg lab.	156 534	677 270	1 575 776	3 443 748	1 460 894	5 196 529	6 774 792	3 583 585	10 320 808	10 298 884	6 776 340	24 732 372	76 998 031
TE044P01	SARTEG 80 Mg lab.	991 882	406 988	2 567 168	3 141 116	2 316 703	9 329 426	9 006 966	2 490 978	14 591 095	20 350 464	19 879 918	41 366 718	126 438 773
LO027P01	SOMACOLINE drops	-	1 857 277	2 535 202	1 140 952	420 594	2 143 069	2 727 207	1 140 582	3 458 671	78 648	-	11 611 490	27 114 032
TE047P01	Suprimide 200	829 920	1106 560	3 079 440	1 477 840	1 179 360	7 281 456	1 141 504	1 478 384	243 162	65 620	29 120	87 360	17 997 616
LO028P01	TABE TA® 0.05% drops	259 840	1 019 440	6 492 800	3 750 400	4 006 320	5 374 400	2 456 600	1 002 240	6 638 000	11 537 400	5 631 360	20 163 760	68 516 160
SS005P01	TABE TA® 0.1% vint.	-	125 386	269 700	17 980	105 604	1 372 170	3 739 381	8 990	332 630	160 921	692 230	1 762 040	8 587 042
SS004P01	TABIFLEX COOL® Gel 1%	475 185	16 476	1 427 320	297 245	-	878 720	109 840	-	-	83 453 796	23 612 305	55 139 460	164 898 762
CP008P01	Tamair 0.4 mg Cap.	4 739 524	13 634 555	89 400 679	46 384 227	82 308 239	142 023 998	177 497 428	40 340 988	180 230 126	221 962 648	102 125 916	1 553 261	1 111 781 189
TE023P01	Topolomax 200 mg Tablets (60 TAB)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE027P01	Venacine 10mg FC Tablets(200Tb)	33 294	-	-	-	-	-	-	-	-	-	749 120	1 215 238	1 464 945
CP044P01	VENLAFAXINE-Geber 75 LP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP010P01	VENLAFAXINE-Geber 37.5 LP (30 cp)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE035P01	Vildemefor 50000 mg Tablets (30 TAB)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE035P01	Vildemefor 50050 mg Tablets (30 TAB)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP011P01	Vinazol 75 mg Capsules (30 CAP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IJ030P01	XOLAREX 5 MG /100ML	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS001P02	ZETA 2% Ointment (25g)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS002P02	ZETA 2% Cream (25g)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS005P01	ZETA COIRT Cream	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS001P01	Zeta Pomade	141 337	419 676	3 775 353	2 635 984	6 653 345	816 681	259 350	-	50 552	-	34 649 056	1 105 034	50 535 368
SS022P01	ZETA-PLUS® crème 2%	75 000	105 000	2 272 500	3 380 000	3 772 500	2 917 500	2 295 000	1 905 000	6 799 600	75 000	-	-	23 607 300
SS002P01	ZETA® crème 2%	141 337	724 029	2 951 608	1 712 523	1 159 445	5 082 083	4 694 913	360 627	260 190	-	-	86 710	17 182 405
CP002P01	Zetron 250 mg Capsules (5 CAP)	263 300	236 907	5 952 518	2 174 264	1 841 212	9 043 933	94 260	-	204 230	8 766 180	188 520	23 326 836	52 082 161
TE003P01	Zetron 500 mg Tab.	-	1 237 391	21 191 057	24 120 377	6 099 463	21 041 888	16 242 321	3 624 681	1 070 322	-	-	58 264 456	162 831 966
TR099P01	Zivida 1 mm lab.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

الملحق رقم (12):

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
TE018P01	Zodura 2 mg lab.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE016P01	Zodura 4 mg lab.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TE014P01	ZOMPTAN 2.5mg CD Tablet	735 690	-	39 767	-	-	-	-	1 317 982	-	-	-	-	2 093 449
TE012P01	ZOMPTAN 5mg CD tablet	234 483	-	-	-	-	-	-	101 548	-	-	-	-	336 030
CP013P02	BALTAXINE® 60 mg Gélules 60 mg	351 427	167 075	603 680	876 829	913 364	941 189	1 644 054	1 499 656	358 386	140 919	86 987	-	7 583 527
TE014P01	Enium 20 mg B4	135 749	563 358	1 749 651	444 954	629 724	2 518 894	1 156 127	1 757 193	7 776 688	5 641 871	7 016 950	4 532 502	33 922 971
LO010P01	FLAZOL® Suspension	399 500	390 200	2 988 600	1 810 600	1 626 300	4 634 200	6 212 065	986 510	16 927 836	38 250	-	12 750	25 989 340
TE008P01	Flisquine 200 mg tablet	163 710	-	11 744 955	9 832 423	3 378 974	-	10 477 440	-	-	10 654 247	-	-	46 251 349
TE003P01	AFROSART 300 Mg lab.	243 845	48 769	1 643 915	1 444 301	692 520	7 208 058	3 129 019	1 830 788	16 427 350	23 900 712	25 473 024	31 807 142	113 819 043
IT003P01	RUPAFIN TABLETS 10 Mg	754 076	1 777 903	5 097 064	61 307	570 768	-	605 100	-	-	-	-	-	8 866 218
TE008P01	CO-APROSART 300/2.5 mg	230 235	241 941	-	-	-	-	4 257 387	-	7 013 688	-	6 789 967	63 737	18 596 966
TE002P01	FLAZOL 500 mg lab.	1 470 268	1 659 554	11 667 330	9 215 147	14 445 163	19 443 634	43 678 700	25 729 690	119 047 028	36 062 285	428 535	84 328 894	369 076 226
TE008P01	Arovan 80 mg Tab. B930	493 939	617 424	12 996 775	3 828 029	20 452 170	21 577 425	14 208 470	14 529 530	65 087 295	1 900 122	-	105 184 353	260 875 532
CP003P01	LOTENSE 5 Mg cap.	-	75 654	71 451	4 203	-	-	323 631	8 406	187 105	4 577 487	16 912	1 227 276	6 452 025
TE014P01	CO-SARFAND 912.5	804 000	284 000	5 022 000	2 136 000	2 328 000	8 965 200	10 959 600	5 241 600	8 982 000	23 090 400	57 596 800	221 600	125 713 200
TE009P01	DILACARD 1.25 Mg lab.	475 185	572 050	4 551 263	3 163 011	5 454 158	22 377 919	9 854 588	7 324 590	11 894 262	24 893 727	17 570 188	24 028 146	122 080 686
TE009P01	Arovan 40 mg Tab. B930	209 735	524 339	9 464 322	4 674 103	18 466 677	26 456 623	16 771 341	18 148 911	58 501 196	71 702 541	24 115 979	47 749 260	290 802 626
TE012P01	QUINDY 500 Mg lab.	376 484	-	807 200	30 380	200 376	3 400 320	1 457 280	2 222 352	5 416 224	4 554 000	22 897 512	16 616 028	57 778 116
TE022P01	FEVDINE 120 mg lab.	269 396	85 795	2 228 954	1 187 403	3 594 639	4 454 476	9 066 816	2 345 292	12 694 228	11 086 773	11 454 834	1 866 899	60 335 505
TE023P01	FEVDINE 180 Mg lab.	269 471	70 914	2 273 284	1 356 879	2 302 663	2 137 536	6 327 105	3 888 491	14 698 834	12 837 775	12 087 713	14 957 529	72 768 192
TE024P01	VASTA 20 Mg lab.	254 640	518 711	1 697 598	18 862	301 795	848 799	443 262	338 576	330 089	56 587	186 622	-	4 997 540
TE025P01	PROF 400 Mg lab.	12 400	416 500	999 600	2 789 960	4 676 700	4 624 000	1 345 720	1 138 000	8 228 000	9 203 120	11 143 500	33 133 000	77 893 690
TE023P01	PLASPEL 75 Mg lab.	546 461	254 168	2 048 594	3 117 583	317 710	5 490 029	743 441	203 334	4 144 209	4 193 772	6 508 701	12 452 357	40 059 360
TE027P01	DEPRE TIME 20 Mg lab.	14 784 882	6 175 960	52 098 639	26 195 128	35 855 691	12 407 437	56 374 523	38 976 870	98 452 543	143 190 548	191 211 953	63 987 732	861 632 487
TE040P01	DILAGRA 50 Mg lab.	7 841	98 015	529 281	274 442	627 256	686 105	601 812	1 185 197	1 116 165	1 427 098	1 361 624	-	7 916 888
TE044P01	CO-SARTEG 160 Mg/12.5 lab.	812 869	1 832 939	11 698 932	7 166 431	8 080 870	24 784 523	17 293 381	18 741 550	57 292 892	85 050 708	1 448 819	239 079	236 433 182</

الملاحق

الملحق رقم (15):

Code Number (Optional)	Item Description (Optional)	Gross Sales in DZD												
		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
TE114F02	Erixium 20 mg B2	26 396	754	7 919	-	-	-	422 707	75 416	603 328	3 613 181	3 273 054	3 933 572	11 616 326
TE189P02	ONDAPHEN 8 Mg Comprimé Oro 8 Mg	66 892	20 068	1003	-	-	-	-	-	-	-	-	-	67 963
TE187P02	ONDAPHEN 4 Mg Comprimé Oro 4 Mg	29 168	-	643	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29 811
SG018P01	PSOPASCONE Ointment Pomade 0.05%	155 935	87 324	1 010 459	24 950	214 567	249 496	339 376	149 699	593 800	3 713 748	6 636 190	474 042	13 949 523
LQ014F02	SOVALM™ Syrup (200ml)(Sodium Valproate)	71 520	21576	-	23 374	8 930	-	-	-	-	17 980	55 738	-	199 578
TE035P01	Erixium 5 mg Tablets	552 487	374 375	2 422 093	192 860	249 583	788 457	986 989	34 034	1 270 606	533 201	1 883 220	1 236 572	10 524 478
TE186P01	LOXAMOX 500 Mg Comprimé Pellicule 500 Mg	61 191	115 583	292 357	122 382	142 779	36 716	339 950	114 223	101 985	3 400	40 794	-	1 371 358
TE032P01	LOXAMOX 750mg FIC Tablet	23 456	109 463	441 762	109 463	62 550	35 165	250 202	21 893	206 416	3 909	62 550	7 919	1 334 569
TE177P01	ETOFAN 60mg FIC Tablets A	-	21 742	201 117	239 166	242 428	-	195 682	-	-	2 718	-	-	902 653
TE179P01	ETOFAN 30mg FIC Tablets A	-	18 753	212 531	262 538	278 730	-	225 032	-	-	3 125	-	-	1 000 789
TE178P01	ETOFAN 120mg FIC Tablets A	-	14 133	254 387	310 917	308 797	-	183 724	-	-	3 533	-	-	1 075 491
SG029P02	HIMAYA HAND SANITIZER GEL 120 ML Gel 70%	-	-	-	5 291 418	6 788 066	3 181 727	1 872 623	-	-	-	-	-	17 133 834
SG029P03	HIMAYA HAND SANITIZER GEL 500 ML Gel 70%	-	-	-	3 670 695	4 224 698	3 686 958	5 333 882	91 036	-	341 385	1 967 619	2 069 000	21 595 463
LQ031P01	ABILIZOLE 1mg Sirop 1mg/ml	-	-	-	9 463	-	-	-	-	-	-	-	-	9 463
TE054P01	DOPREXOL* Comprimé 0.375 mg	-	-	-	8 629	11 505	-	-	-	-	-	86 286	731 130	837 549
TE053P01	DOPREXOL* Comprimé 15 mg	-	-	-	111 797	321 782	-	-	-	-	-	77 772	826 328	1 337 678
TE077P01	DOPREXOL* Comprimé 4,5 mg	-	-	-	524 006	1 508 225	-	-	-	-	-	227 829	3 326 296	5 596 355
TE052P01	DOPREXOL* Comprimé 0.75 mg	-	-	-	11 217	247 525	-	-	-	-	-	63 564	680 507	1 002 813
IL007P01	ketamile	-	-	-	8 272 165	-	-	-	-	-	-	-	-	8 272 165
SG029P01	HIMAYA HAND SANITIZER GEL 50 ML Gel 70%	-	-	-	590 716	404 452	2 624 057	421 621	151 194	620 325	1 886 781	696 335	7 395 680	
TE059P01	VECANZOL VORICONAZOLE 200MG	-	-	-	36 579 916	-	-	-	-	18 088 920	-	18 088 920	-	72 757 656
CP049P01	Divido 75 mg Gélules 75mg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SG010P01	HIMAYA 5 L Gel 70%	-	-	-	-	938 948	795 455	31 194	155 972	6 239	31 194	-	-	1 959 002
TE029P01	ABILIZOLE 10mg CDT Comprimé 10mg	-	-	-	-	-	-	-	1 973 945	2 992 893	2 472 760	1 513 500	4 902 887	13 855 985
TE028P01	ABILIZOLE 15mg CDT Comprimé Orodispersi 15mg	-	-	-	-	-	-	-	2 048 344	3 379 989	3 198 603	6 296 603	9 467 510	24 381 050
TE034P01	NEBCAR 5mg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	409 428	2 959 432	96 269	3 465 129
ILQ001P01	Nutribiotics Baby drop Solution (gouttes) 500 mill. cf/utdsee B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39 732	611 589	56 760	708 081
ICP018P01	Nutribiotics Stop Gélules 450mg - 2,5 bill. cf	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25 031	394 241	518 503	937 775
ICP007P01	Nutribiotics Mother & child Gélules 632mg - 125 mill. cf	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46 956	722 787	67 080	836 823
IST001P01	Nutribiotics Fiber Sachet 3000mg - 2,4 bill. c	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26 729	418 115	38 194	493 028
TE030P01	KEPAM LP LEVETIRACETAM 750MG FIC TABLET LP B60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	617 083	617 083

قائمة المحتويات

	اهداء
	شكر وتقدير
I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال والملحق
VI	الملخص
أ	المقدمة
	الفصل الأول: إدارة الازمات والتخطيط المالي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الازمة
3	المطلب الأول: تعريف الازمة وخصائصها
3	أولاً: تعريف الازمة
3	ثانياً: خصائص الازمة
4	المطلب الثاني: أسباب نشوء الازمة ومراحلها
4	أولاً: أسباب نشوء الازمة
7	ثانياً: مراحل الازمة
9	المطلب الثالث: أنواع الازمات
11	المبحث الثاني: إدارة الازمات
11	المطلب الأول: تعريف إدارة الازمات واهدافها
11	أولاً: تعريف إدارة الازمات
12	ثانياً: اهداف إدارة الازمات
13	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الازمات ومعيقاتها
13	أولاً: متطلبات إدارة الازمات
15	ثانياً: معيقات إدارة الازمات
16	المطلب الثالث: مراحل إدارة الازمات
17	المبحث الثالث: التخطيط المالي كمتطلب لإدارة الازمات
17	المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي، اهدافه واهميته
17	أولاً: تعريف التخطيط المالي
18	ثانياً: اهداف التخطيط المالي
18	ثالثاً: أهمية التخطيط المالي
19	المطلب الثاني: مبادئ التخطيط المالي وأنواعه
19	أولاً: مبادئ التخطيط المالي
20	ثانياً: أنواع التخطيط المالي
21	المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي وأدواته
21	أولاً: مراحل التخطيط المالي
22	ثانياً: أدوات التخطيط المالي
23	المطلب الرابع: حدود التخطيط المالي وعوامل نجاحه

قائمة المحتويات

23	أولاً: حدود التخطيط المالي
24	ثانياً: عوامل نجاح التخطيط المالي
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: فعالية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة الازمات
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموازنات التقديرية
28	المطلب الأول: تعريف الموازنات التقديرية ووظائفها
28	أولاً: تعريف الموازنات التقديرية
28	ثانياً: وظائف الموازنات التقديرية
30	المطلب الثاني: مبادئ الموازنات التقديرية وأنواعها
30	أولاً: مبادئ الموازنات التقديرية
32	ثانياً: أنواع الموازنات التقديرية
35	المطلب الثالث: اعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها
35	أولاً: العوامل المتحكمة في اعداد الموازنات التقديرية
36	ثانياً: مراحل اعداد الموازنات التقديرية
37	ثالثاً: اعداد الموازنات التقديرية
49	المبحث الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي
49	المطلب الأول: الموازنة النقدية التقديرية
49	أولاً: تعريف الموازنة النقدية
50	ثانياً: اعداد الموازنة النقدية
52	المطلب الثاني: قائمة الدخل التقديرية
52	أولاً: تعريف قائمة الدخل التقديرية
52	ثانياً: اهداف قائمة الدخل التقديرية
52	ثالثاً: اشكال قائمة الدخل التقديرية
53	رابعاً: خطوات اعداد قائمة الدخل التقديرية
54	المطلب الثالث: الميزانية العمومية التقديرية
55	أولاً: تعريف الميزانية العمومية التقديرية
55	ثانياً: اهداف الميزانية التقديرية العمومية
55	ثالثاً: خطوات إعداد الميزانية العمومية التقديرية
56	رابعاً: عناصر الميزانية العمومية التقديرية
57	المبحث الثالث: مساهمة الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط المالي في إدارة الازمات.
58	المطلب الأول: توقع الاحداث المستقبلية
59	المطلب الثاني: تحديد الانحرافات وتحليل اسبابها
60	أولاً: تحديد الانحرافات
63	ثانياً: تحليل اسباب الانحرافات
64	المطلب الثالث: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لشركة الكندي لصناعة الادوية

قائمة المحتويات

68	تمهيد
69	المبحث الأول: تقديم شركة الكندي لصناعة الادوية
69	المطلب الأول: بطاقة فنية لشركة الكندي لصناعة الادوية
69	أولا- تقديم مجموعة MS PHARMA لإنتاج الادوية
69	ثانيا- شركة الكندي لصناعة الادوية
69	المطلب الثاني: أهمية واهداف شركة الكندي لصناعة الادوية
70	المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة
70	أولا- عرض الهيكل التنظيمي
72	ثانيا- تحليل الهيكل التنظيمي
76	المبحث الثاني: واقع ادارة الازمات بمؤسسة الكندي لصناعة الأدوية
76	المطلب الأول: متطلبات ادارة الازمات المتوفرة بشركة الكندي لصناعة الأدوية
77	المطلب الثاني: المراحل المتبعة في ادارة الازمات بشركة الكندي لصناعة الأدوية
79	المطلب الثالث: ادوات التخطيط المالي المعتمدة بشركة الكندي لصناعة الادوية
79	المبحث الثالث: واقع استخدام الموازنات التقديرية في ادارة ازمة " كوفيد 19 " بشركة الكندي لصناعة الادوية
79	المطلب الأول: الموازنات التقديرية المستعملة في شركة الكندي لصناعة الأدوية
82	المطلب الثاني: تداعيات ازمة كوفيد 19 على شركة الكندي لصناعة الأدوية
83	أولا: لمحة عن ازمة كوفيد 19 وتأثيرها على الاقتصاد العالمي
84	ثانيا: انعكاسات ازمة كوفيد 19 على الاقتصاد الوطني
85	ثالثا: تأثير " ازمة كوفيد 19 " على رقم الاعمال شركة الكندي لصناعة الأدوية
88	المطلب الثالث: مساهمة الموازنات التقديرية في ادارة ازمة " كوفيد 19 " بشركة الكندي لصناعة الادوية
93	خلاصة الفصل الثالث
95	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق