



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

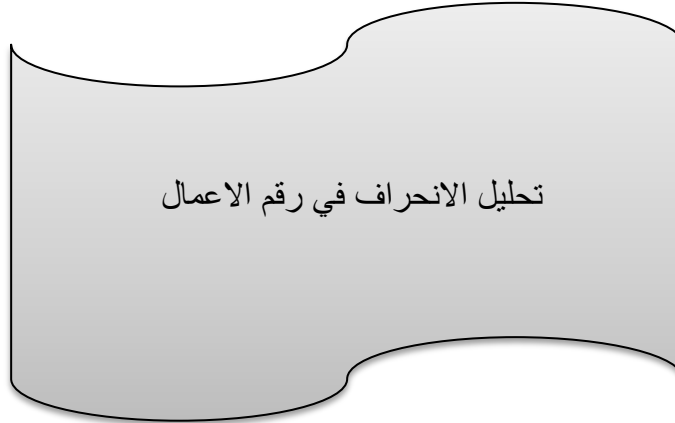


التخصص: تسويق

المقياس: الرقابة التسويقية

الفوج: الاول

بحث بعنوان



تحليل الانحراف في رقم الاعمال

تحت اشراف

د.معاش

أعضاء البحث

بن ساسي عصماء

السنة الدراسية 2026/2025

خطة البحث

مقدمة

المبحث الاول :مدخل نظري حول تحليل الانحراف

المطلب الاول :مفهوم تحليل الانحراف

المطلب الثاني : أسباب تحليل الانحراف

المطلب الثالث : أهمية تحليل الانحراف

المبحث الثاني تحليل الانحراف المتعلقة برقم الاعمال

المطلب الاول : مفهوم رقم الاعمال

المطلب الثاني :تعريف تحليل الانحراف حسب رقم الاعمال

المطلب الثالث : خطوات تحليل الانحراف في رقم الاعمال

المبحث الثالث :تحليل الانحراف في رقم الاعمال دراسة حالة شركة هدى بيوتي

المطلب الاول :تقديم شركة هدى بيوتي

المطلب الثاني :تحليل الانحرافات في رقم الاعمال شركة هدى بيوتي

المطلب الثالث : النتائج وتوصيات

خاتمة

مقدمة

يعدّ رقم الأعمال من أهم المؤشرات المالية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها الاقتصادي وقياس قدرتها على تحقيق المبيعات ضمن فترات زمنية محددة. غير أنّ هذا الرقم لا يبقى ثابتاً، بل يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى حدوث انحرافات بين ما تم التخطيط له في الميزانيات التقديرية وما تم تحقيقه فعلياً. ويُعتبر تحليل الانحراف في رقم الأعمال أداة محاسبية وتسييرية أساسية، تسمح للإدارة بالتعرّف على مصادر عدم التطابق، وتحديد أسباب الزيادة أو النقصان، مما يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار وتصحيح المسارات لتحقيق الأهداف المرسومة. ومن خلال هذا البحث، نسعى إلى دراسة مفهوم الانحراف وأهميته، وطرق تحليل الانحراف في رقم الأعمال، مع إبراز دوره في تحسين الرقابة وتوجيه الأداء نحو مستويات أكثر فعالية وكفاءة. تم اعتماد المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة

اشكالية البحث

يُعتبر رقم الأعمال مؤشراً أساسياً للحكم على الأداء التجاري للمؤسسة، إلا أنّه كثيراً ما يشهد انحرافات بين ما تم تقديره في الخطط والميزانيات وما تم تحقيقه فعلياً. هذا الاختلاف قد يحمل دلالات مهمة تتعلق بفعالية السياسات التسويقية والإنتاجية، أو بمدى دقة التوقعات المعتمدة. ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية التالية:

الى أي مدى يساهم تحليل الانحراف في رقم الاعمال وكيف يتم توظيف تحليل الانحراف في رقم الاعمال بشركة هدى بيوتي؟ ومن الاشكالية الرئيسية نطرح عدة تساؤلات فرعية

_ ما مفهوم تحليل الانحراف ؟

_فيما تكمن أهم اسباب تحليل الانحراف؟

_فيما تتجلى اهمية تحليل الانحراف؟

_ ما هو رقم الاعمال؟

_ ما هي أهم خطوات تحليل الانحراف في رقم الاعمال

أهداف البحث

_ توضيح مفهوم الانحراف وأهميته

_ تعريف رقم الاعمال مع ذكر خطوات تحليل الانحراف في رقم الاعمال

_ معرفة اهمية رقم الاعمال

_ تقديم نتائج وتوصيات لشركة هدى بيوتي لتحليل الانحرافات في رقم الاعمال

اهمية البحث

_.يسلّط الضوء على أحد أهم المؤشرات المالية المرتبطة مباشرة بالأداء الاقتصادي للمؤسسة

_.يوضح القيمة التحليلية للانحرافات باعتبارها أداة للرقابة والتقييم

_.يساعد المؤسسات على تحديد العوامل المؤثرة في رقم الأعمال، سواء كانت داخلية أو خارجية

_.يساهم في تطوير آليات التنبؤ والميزانيات التقديرية بناءً على نتائج التحليل

_.يوفر مرجعًا عمليًا للإدارة لتحسين الأداء، وترقية عملية اتخاذ القرار

المبحث الاول :مدخل نظري حول تحليل الانحراف

المطلب الاول :مفهوم تحليل الانحراف

اختلفت وتعددت تعريف الانحراف حسب الباحثين نذكر منها¹

عرفه الدليمي

تحليل الانحراف بأنه أسلوب رقابي يعتمد على مقارنة النتائج المخططة بالنتائج الفعلية بهدف تحديد حجم الانحرافات وتفسير أسبابها، بما يسمح للإدارة بتقويم الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة.

تعريف حسب الباحث الحكيم

يرى أن تحليل الانحراف هو أداة محاسبية وتسييرية تُستخدم للكشف عن الفروقات بين المعايير المحددة مسبقاً وما تحقق فعلياً، وذلك لتقييم كفاءة العمليات وتوجيه القرارات المستقبلية.

تعريف حسب الباحث الزهيري

يعرف تحليل الانحراف بأنه عملية تحليل منهجية تهدف إلى تفسير الاختلافات بين الأداء المتوقع والأداء المنجز، مع تحديد العوامل المؤثرة وتقدير أثرها على رقم الأعمال والمؤشرات المالية الأخرى.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج كتعريف اجرائي أن الانحراف هو عبارة عن العملية التي يتم من خلالها قياس الفجوة بين رقم الأعمال المخطط ورقم الأعمال المحقق، ثم تحليل أسباب هذا الاختلاف—سواء كانت داخلية أو خارجية—من أجل فهم أداء المؤسسة واقتراح حلول لتحسينه.

¹ بن عبروش صليحة ، المحاسبة التحليلية ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،قسم العلوم تجارية ،جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص44

المطلب الثاني : أسباب تحليل الانحراف

تحليل الانحراف يُجرى عادةً لأسباب متعددة، ومن أهمها¹

_تحديد أسباب اختلاف رقم الأعمال :لمعرفة لماذا تم تسجيل زيادة أو انخفاض مقارنة بالمخطط.

_تقييم فعالية الخطط والبرامج :للتحقق من مدى نجاح الخطة التسويقية أو خطة الإنتاج في تحقيق أهدافها.

_الكشف عن المشاكل مبكرًا: يساعد التحليل في التعرف على الانحرافات السلبية مبكرًا قبل تفاقمها.

_تحسين اتخاذ القرار :يوفر معلومات دقيقة للإدارة لاتخاذ قرارات تصحيحية أو تطويرية.

_تعزيز الرقابة الداخلية :يُعد أداة رقابية لمتابعة نشاط المؤسسة وضبط أدائها باستمرار.

_تحسين دقة التوقعات المستقبلية:عبر معرفة الأخطاء التي حدثت في التقدير والتعلم منها مستقبلاً.

_تحليل تأثير العوامل الداخلية والخارجية :مثل تغيرات الطلب، المنافسة، الأسعار، الحملات الإعلانية، جودة الخدمة... إلخ.

_تحديد كفاءة الموارد :لمعرفة ما إذا كانت الموارد البشرية والمالية تم استخدامها بشكل صحيح لتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث :أهمية تحليل الانحراف

لتحليل الانحراف أهمية واسعة تكمن في² :

_تحسين اتخاذ القرار :يساعد في اتخاذ قرارات لتحسين الاداء

_زيادة الكفاءة :يمكن أن يساعد في تحديد العمليات الفعالة والعمل على تحسينها

_تحسين التخطيط : يعزز من القدرة على التخطيط المستقبلي بدقة اكبر

¹ زعبيط عبد القادر ، مراقبة التكاليف باستخدام تحليل الانحرافات ودوره في تحسين الاداء ،مجلة المراقبة المالية والإدارية ،المجلد1،العدد1، 2015، ص30

² بوعابة عائشة، دور المحاسبة التحليلية في تقييم الأداء من خلال تحليل الانحرافات ،مجلة الباحث الاقتصادي ،جامعة المسيلة ، العدد،8،2017،ص17

ـ المسألة :يساعد في تقييم اداء الافراد والفرق المسؤولة عن تنظيم الخطط التسويقية

المبحث الثاني: تحليل الانحراف المتعلقة برقم الاعمال

المطلب الاول : مفهوم رقم الاعمال

أولاً :تعريف رقم الأعمال

هو مقياس مالي يشير الى اجمالي الايرادات التي تحققها الشركة من مبيعاتها خلال فترة زمنية معينة وعادة ما يتم قياسه على اساس سنوي او ربع سنوي ، يستخدم هذا الرقم لتقييم أداء الشركة وقدرتها على تحقيق الربحية يمكن حساب رقم العمال من خلال جمع الايرادات الناتجة عن المبيعات بجمع المنتجات او الخدمات المقدمة خلال فترة محددة.¹

المعادلة الاساسية

سعر الوحدة × عدد الوحدات المباعة = رقم الاعمال

ثانياً : أهمية رقم الأعمال

لرقم الاعمال اهمية بالغة تكمن في²

ـ تقييم الأداء : يساعد على تقييم مدى نجاح الشركة في تحقيق اهدافها المالية

ـ تحليل السوق : يعرض صورة عن حصة الشركة في السوق مقارنة بالمنافسين

ـ تحديد الاتجاهات : يساعد على تحديد الاتجاهات في الطلب على المنتجات او الخدمات

ـ معيار لاتخاذ القرارات التسييرية:تعتمد الإدارة على رقم الأعمال لتحديد خطط الإنتاج، تحديد

أهداف المبيعات، ووضع الميزانية

ـ جاذبية المستثمرين والممولين :يعتبر دليلاً على قوة المؤسسة في السوق، مما يجذب المستثمرين

ويزيد من ثقة البنوك والممولين

¹ حمود محمد صالح ، المحاسبة الادارية :مدخل لاتخاذ القرارات وتحليل الانحرافات ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،2012،ص55

²حمود محمد صالح ،نفس المرجع السابق ،ص58

ـ مؤشر على الحصة السوقية :ارتفاع رقم الأعمال يعني غالبًا توسع المؤسسة وقدرتها على المنافسة في السوق

ـ أساس في تحليل الانحراف :يمثل المرجع الأساسي لدراسة الانحرافات بين المخطط والفعلية لتصحيح الأداء واتخاذ إجراءات مناسبة

المطلب الثاني : تعريف تحليل الانحراف حسب رقم الاعمال

تعددت تعاريف تحليل الانحراف حسب رقم الاعمال¹

تحليل الانحراف في رقم الاعمال هو عملية تتضمن مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام المخططة او المستهدفة لفترة معينة

الهدف من هذا التحليل هو تحديد الفجوات في الاداء المالي وفهم العوامل التي ادت الى تلك الانحرافات

أو يمكن القول ان تعريف تحليل الانحراف حسب رقم الاعمال : هو اسلوب تحليلي يستخدم لمقارنة النتائج الفعلية للمنظمة بالنتائج المخططة والمتوقعة وذلك من خلال التركيز على رقم الاعمال باعتباره مؤشر رئيسي .

المطلب الثالث :خطوات تحليل الانحراف في رقم الاعمال

توجد عدة خطوات لتحليل انحراف في رقم الاعمال نذكر منها :²

ـ تحديد الهدف: يجب أن يكون هناك رقم مستهدف أو تقدير لرقم الأعمال للفترة الزمنية المحددة، مثل السنة المالية أو الربع

ـ جمع البيانات: جمع الأرقام الفعلية لرقم الأعمال للفترة المعنية

حساب الانحراف:

ـ الانحراف = الرقم الفعلي - الرقم المستهدف

¹بوصوف مريم ،دور المحاسبة التحليلية في مراقبة التكاليف وتحليل الانحرافات ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، كلية علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية ،جامعة مسيلة،2018،ص20

²بوصوف مريم ،نفس المرجع السابق،ص35

يمكن أن يكون الانحراف إيجابياً (إذا كان الرقم الفعلي أكبر) أو سلبياً (إذا كان الرقم الفعلي أقل)

_تحليل الأسباب: تحليل العوامل التي تسببت في الانحراف، مثل

_تغيرات في السوق أو المنافسة

_التكاليف التشغيلية

_التغير في الطلب على المنتجات أو الخدمات

_قضايا داخلية مثل الإنتاج أو التوريد

متابعة الأداء: من المهم متابعة الأداء بعد تنفيذ التوصيات لتحديد فعاليتها

المبحث الثالث : تحليل الانحراف في رقم الاعمال دراسة حالة شركة هدى بيوتي

المطلب الاول :تقديم شركة هدى بيوتي

هدى بيوتي هي شركة مستحضرات تجميل عالمية مقرها دبي تأسست عام 2013 على يد هدى قطان وشقيقتها منى وعليا. تشتهر الشركة بمنتجاتها عالية الجودة، بما في ذلك مجموعات المكياج المتنوعة من أحمر الشفاه، والرموش الصناعية ومستحضرات العناية بالبشرة. يمكن تقديم طلبات التوظيف للعمل في الشركة عبر موقعها الرسمي أو مواقع التوظيف المتخصصة.¹

المطلب الثاني :تحليل الانحرافات في رقم الاعمال لشركة هدى بيوتي

الإجراء تحليل الانحرافات في رقم الأعمال لشركة "هودا بيوتي". يمكننا اتباع الخطوات التالية. ولكن يجب أن نضع في اعتبارنا أننا سنعمل على فرضيات دون بيانات فعلية، نظرا لأنني لا أملك معلومات مباشرة عن الشركة.²

1/ تحديد الأهداف

لنفترض أن شركة هودا بيوتي حددت هدفا لرقم الأعمال للعام 2023 بمبلغ 50 مليون دولار

حساب انحراف السعر (45دولار - 50 دولار)×900

2/ جمع البيانات

خلال العام 2023، بلغ الرقم الفعلي لرقم الأعمال 45 مليون دولار 3

3/حساب الانحراف

تحليل الانحراف في السعر = (السعر الفعلي - السعر الفعلي) ×الكمية الفعلية

تحليل الانحراف في الكمية =(الكمية الفعلية - الكمية المتوقعة) × السعر المتوقع

الانحراف الكلي = انحراف السعر + الكمية المتوقعة

الانحراف الايجابي يدل على اداء الفعلي افضل من الاداء المتوقع

1 تاريخ الاطلاع 7نوفمبر 2025 على الساعة 20.00 <https://hudabeauty.com>

² نفس المرجع السابق

الانحراف السلبي الاداء الفعلي اسوء من المتوقع

4/تحليل الأسباب

قد تشمل الأسباب المحتملة لهذا الانحراف ما يلي:

المنافسة المتزايدة: ظهور علامات تجارية جديدة في سوق مستحضرات التجميل قد تؤثر على حصة السوق لشركة هودا بيوتي .

التغير في تفضيلات المستهلكين: قد يتجه المستهلكون نحو منتجات طبيعية أو مستدامة، مما يؤثر على مبيعات الخطوط الحالية.

مشكلات في سلسلة التوريد: تأخير في تسليم المنتجات أو نقص في بعض المكونات الأساسية قد يؤدي إلى نقص في المخزون.

استراتيجيات تسويق غير فعالة: عدم جذب العملاء الجدد أو فقدان العملاء الحاليين يمكن أن يؤثر على المبيعات

المطلب الثالث :النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال تحليل الانحراف في رقم الأعمال لشركة هدى بيوتي، تم التوصل إلى النتائج التالي:

ـ وجود انحراف إجمالي في رقم الأعمال بين المخطط والفعلي، حيث سُجِّل تراجع طفيف/ملحوظ في المبيعات خلال الفترة المدروسة، مما يدل على تأثير الأداء التجاري بعوامل داخلية وخارجية

ـ الانحراف السعري كان سالباً، أي أن الأسعار الفعلية كانت أقل من الأسعار المخططة، ويُرجع ذلك إلى:

ـ ضعف القدرة التفاوضية مع الزبائن أو الوكلاء.تقديم تخفيضات لجذب الزبائن أو مواجهة المنافسة

ـ الانحراف الكمي (الحجمي) أظهر انخفاضاً في الكميات المباعة مقارنة بالتوقعات، بسبب

انخفاض الطلب في بعض الفترات ضعف الحملات الإعلانية أو محدودية الترويج

أبرز أن الشركة باعت أكثر من المنتجات منخفضة السعر وأقل (Mix produit) انحراف التشكيلة من المنتجات ذات الهامش المرتفع، مما أثر سلبيًا على رقم الأعمال الكلي

تأثر رقم الأعمال بعوامل موسمية (زيادة في المناسبات والعطل، وانخفاض في الأشهر العادية)، وهو ما يعكس ضعف التخطيط التسويقي طويل المدى

لوحظ أن قسم المبيعات لم يستعمل أدوات متابعة دقيقة (مثل جداول مقارنة بين الفعلي والمخطط شهريًا)، مما جعل اكتشاف الانحرافات يتم متأخرًا

ثانيًا: التوصيات

تحسين نظام المتابعة والمراقبة الدورية لرقم الأعمال عبر وضع تقارير شهرية لمقارنة النتائج الفعلية بالمخططة

تنويع التشكيلة من المنتجات والتركيز على تطوير السلع ذات الربحية العالية لتصحيح الانحراف البنيوي في المبيعات

مراجعة السياسة التسعيرية لتقادي التخفيضات المفرطة وضمان الحفاظ على هامش الربح

تعزيز الأنشطة الترويجية (خاصة الرقمية عبر إنستغرام وتيك توك) لزيادة حجم المبيعات وتحفيز الطلب في الفترات الضعيفة

تدريب فريق المبيعات على تقنيات البيع الحديثة وإدارة العلاقات مع الزبائن لتحسين الأداء التجاري

لتحديد الانحرافات بدقة وتقديم لوحات قيادة اعتماد أدوات تحليل البيانات

تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات فورية

تخطيط موسمي أدق من خلال تحليل مبيعات السنوات السابقة لتحديد فترات الذروة وتوجيه الجهود التسويقية نحوها

خاتمة

في الختام، يمكن القول إن تحليل الانحرافات في رقم الأعمال يعد من أهم الأدوات الرقابية التي تمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها المالي والتجاري بموضوعية. فمن خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة، يمكن الكشف عن مواطن القوة والضعف، وفهم الأسباب الحقيقية وراء الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية. يسمح هذا التحليل بتصحيح المسار واتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحسين المبيعات وضبط التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أنه يشكل أساساً لتطوير الخطط المستقبلية المبنية على معطيات واقعية وتحليل دقيق للأداء. وبذلك، فإن اعتماد المؤسسات على تحليل الانحرافات في رقم الأعمال لا يعد مجرد إجراء محاسبي بل هو وسيلة فعالة لتحقيق الكفاءة والنجاح المستدام في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير والتنافس المستمر.

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب :

حمود محمد صالح ، المحاسبة الادارية :مدخل لاتخاذ القرارات وتحليل الانحرافات ،دار اليازوري للنشر

والتوزيع ،عمان ،2012

المجلات والمقالات :

زعبيط عبد القادر ، مراقبة التكاليف باستخدام تحليل الانحرافات ودوره في تحسين الاداء ،مجلة

المراقبة المالية والإدارية ،المجلد 1،العدد 1، 2015، ص30

بوغابة عائشة ،دور المحاسبة التحليلية في تقييم الأداء من خلال تحليل الانحرافات ،مجلة الباحث

الاقتصادي ،جامعة المسيلة ، العدد،8،2017

المذكرات والرسائل الجامعية :

بوصوف مريم ،دور المحاسبة التحليلية في مراقبة التكاليف وتحليل الانحرافات ،مذكرة مقدمة لنيل

شهادة ماستر ، كلية علوم اقتصادية وتسيير علوم تجارية ،جامعة مسيلة،2018

بن عميروش صليحة ، المحاسبة التحليلية ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس

،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،قسم العلوم التجارية ،جامعة الجزائر 3، 2021 / 2022

المواقع الالكترونية :

<https://hudabeauty.com> تاريخ الاطلاع 7نوفمبر 2025 على الساعة 20.00