

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير
واتخاذ القرارات داخل المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB
فرع GENERAL CABL

بقلم

د/ أحمد قايد نور الدين(*) و د/ بروبة إلهام (**)



ملخص

لقد أصبحت الميزانية التقديرية ضرورة حتمية في وقتنا الحالي للمؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها، لذا يتطلب زيادة الاهتمام بها وتطبيقها وهذا نظرا لأهميتها الكبيرة، ودورها الفعال في عملية التخطيط والرقابة التي تبين مدى انجاز الأعمال وكشف الانحرافات كي توفر لمتخذي القرارات مختلف المعلومات والبيانات والنتائج وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها مستقبلا، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع اتضح لنا أنه يوجد عدة أنواع للموازنات التقديرية ومن بين هذه الموازنات الموازنة التقديرية للمبيعات التي تعتبر من أهم الموازنات التقديرية على الإطلاق في المؤسسات الاقتصادية، حيث كلما كان التنبؤ بالموازنة التقديرية للمبيعات دقيق كلما كانت باقي التقديرات صحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل طاقة إنتاجية متاحة، ولأجل معرفة هذا النظام حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على واقع استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB فرع GENERAL CABL .

الكلمات المفتاحية: الميزانية التقديرية، الموازنة التقديرية للمبيعات، مراقبة التسيير، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB فرع GENERAL CABL .

(*) أستاذ محاضر "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.
ahmedgaid2000@hotmail.fr

(**) أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروبة إلهام

مقدمة

تعد عملية التخطيط والرقابة من أهم مميزات المؤسسة الناجحة في هذا العصر، حيث ظهرت الحاجة اليهما نتيجة لتوفر العديد من الأسباب، اذ أن هناك فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذه، فخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة في محيط المؤسسة وهو الاطار الذي تنشط فيه، فهو يمددها بما تحتاج اليه من موارد مادية وبشرية ومالية ومعلومات ضرورية تكون بشكل مدخلات، كما تزودنا أيضا بنتائج نشاطها من مختلف المخرجات في شكل سلع وخدمات، ليوفر لها فرص البقاء والاستمرارية.

لأجل ذلك وبغرض مواكبة متغيرات المحيط تلجأ المؤسسة لإعداد الموازنات التقديرية للفترات القادمة، وتعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات من أهم الموازنات فمن خلالها يمكن وضع السياق العام لنشاط المؤسسة وعليه تبنى باقي الموازنات الأخرى فأى خطأ في اعدادها يؤثر حتما على بقية الموازنات، ان اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات يعتمد بالدرجة الأولى على التنبؤ والتقدير للمبيعات المتوقعة مستقبلا، الأمر الذي يتطلب المراقبة المستمرة والمتابعة الدائمة بين ما تم تقديره من مبيعات والمبيعات الفعلية وذلك لتدارك الأخطاء والانحراف عن الأداء المرغوب فيه أو تجنب وقوعه وتصحيحه في الوقت المناسب.

وسوف نهتم في هذا البحث على واقع استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تطرقت الدراسة إلى المحاور التالية:

I- مفهوم الميزانية التقديرية؛

II- واقع استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

I- مفهوم الميزانية التقديرية.

سنحاول التطرق إلى مفهوم الميزانية التقديرية بصفة عامة من ثم إلى الموازنة التقديرية للمبيعات بصفة خاصة.

I-1- مفهوم الميزانية التقديرية:

I-1-1- تعريف الميزانية التقديرية

تعرف الموازنة بأنها، تعبير رقمي (كمي وقيمي) عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ القرارات المطلوبة¹.

وتعرف الميزانية التقديرية بأنه تخطيط ورقابة في نفس الوقت، ويتوقف المدى الزمني للميزانية على طبيعة المنشأة حيث أنها تعد لعدة شهور قادمة أو لسنة قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل².

ويستخلص من التعاريف، أن الموازنة التقديرية تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلاً، وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المتوقع، كما أنها تعتبر نظاماً للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات المراقبة وتقييم الأداء.

I-1-2- أهداف الموازنة التقديرية:³

- استخدام أصول المؤسسة بكفاءة وربحية وتحقيق التنسيق بين المحافظة ومقابلة الالتزامات المالية وبين زيادة الأرباح طويلة الأجل التي تصبو إليها المؤسسة.
- تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد مصادر التمويل المتوقعة بالإضافة إلى تقدير الأرباح.
- إيجاد معايير محددة ومعقولة من أجل الحكم على الأداء المتوقع بدل من الإعفاء على المعلومات التاريخية والتي قد تكون أساس غير مناسب على الكفاءة والفعالية.
- التوجه نحو التعامل (الاستقبال) مع الأحداث المتوقعة ومسايرتها.
- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن التقديرات.

I-2- الموازنة التقديرية للمبيعات

إن نجاح نظام الموازنة التقديرية يتوقف ويعتمد على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، لذلك نلاحظ بأن الميزانية التقديرية للمبيعات هي أول الميزانيات الواجب إعدادها

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد فايد نور الدين ود. بروية إلهام

عند إتباع نظام الميزانيات التقديرية، حيث تعتبر أساسا لإعداد ميزانية الإنتاج والمشتريات والمصروفات والمقبوضات.

I-2-1- تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات: وتعتبر الميزانية التقديرية للمبيعات أساسا لإعداد ميزانية المشتريات والإنتاج... ومرشدا للتوسع في المشروع باعتبارها المورد الرئيسي للأرباح والمقبوضات النقدية التي يعتمد عليها لتمويل خطط المشروع.⁴

ويمكن تعريف موازنة المبيعات على أنها أداة من أدوات تخطيط المبيعات التي تساعد على تنفيذ البرامج البيعية وتسهل عملية الرقابة والتقييم على أساس الأهداف الموضوعية.⁵

I-2-2- أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات:⁶

- تعتبر نقطة الأساس في إعداد الميزانيات الأخرى في المشروع.
- تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح.
- تنمية المبيعات عن طريق تحفيز مندوبي البيع لبلوغ الأهداف المحددة فيها.
- التنسيق بين جهود مندوبي البيع والمناطق البيعية.
- وضع الخطة الشاملة للمشروع حيث تعتبر أساسا لإعداد خطط الإدارات الأخرى.
- أداة للرقابة على تنفيذ الخطط ومعرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها في الوقت.
- تقييم جهود مندوبي البيع وتحديد مسؤولية مديري الفروع والمناطق البيعية عن النتائج التي توصلوا إليها.

II- واقع استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

II-1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: أنشئت "وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة" في سنة 1986 حيث كانت تابعة آنذاك "للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل" الكائن مقرها بالعاصمة ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح "مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة"، حيث تقع مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة على جانب الطريق الوطني رقم 46 تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة، وقد استفادت من قرار الاستقلالية في 04-11-1997 رأس مالها 800000000 دج وبعد الشراكة مع الشركة الإسبانية أصبح

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروبية إلمام

رأسها يقدر بـ 1010000000 دج، وتعتبر من أكبر المصانع على المستوى الإفريقي، تقدر مساحتها بـ: 42 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات إنتاج، مباني إدارية ... أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ: 26 هكتار تشتمل على موقف للسيارات ومساحة خضراء.

ويبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2012/12/24: 844 عامل حوالي 77٪ منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى: إطارات: 117، أعوان تحكم: 161، أعوان تنفيذ: 566. أما بالنسبة للطاقة الإنتاجية البدائية هي 28000 طن ولكن تغيرت حالياً لأسباب تكنولوجية واقتصادية.

وقد قامت مؤسسة ENICAB بعقد شراكة مع شركة إسبانية "GENERAL CABLE" أواخر نوفمبر 2007 حيث أن النسبة المخصصة لهذه الشركة تقدر بـ 70٪، أما الدولة فكان لها 30٪ وبذلك فقد أصبحت مؤسسة ENICAB فرعاً للشركة الإسبانية ولم تعد ملكاً للدولة.

II-2- طريقة إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة عليها

II-2-1- خطة المبيعات وإجراءات البيع

أولاً: خطة المبيعات: 7

يعتبر البيع ذلك النشاط المهم لكل مؤسسة، وآخر عملية تقوم على مستوى المصنع، وبما أن مؤسسة صناعة -بسكرة- تتعامل بنظام الإنتاج حسب الطلبات، أي كل ما ينتج يباع، وفي حالة استقبال الطلبات فإنها تسلم إلى اللجنة المكونة من: مصلحة التسويق، قسم التكنولوجيا، مصلحة تخطيط الإنتاج وتتمثل مهمة هذه اللجنة في قدرة المؤسسة على إنتاج هذا النوع من الكوابل، ومع بداية كل موسم ومع وصول الطلبات تتم دراسة الطلبات وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- معالجة الطلبات من طرف رؤساء المصالح وهم: رئيس مصلحة التسويق، رئيس مصلحة إنتاج الكوابل، رئيس مصلحة المالية والميزانية، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين، وذلك بتحديد فترة الإنتاج وموعد التسليم.
- يتم عرض الميزانية التقديرية الخاصة بكل قسم.

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إلمام

- مناقشة كل طلبية على حدا من أجل دراستها وتحليلها بشكل يتوافق ما هو مخطط له والأهداف الرئيسية، حيث تكون هذه الميزانية مبنية أساسا على آراء وتوقعات كل رئيس مصلحة أو المسئولون الموكلون.
- يتم عرضها على مجلس الإدارة-محل الدراسة- للمصادقة عليها واعتمادها ونشرها على كافة المصالح من أجل الاستعداد الجيد لتنفيذها على أحسن وجه.
- هذه الميزانية التي تعدها مؤسسة صناعة الكوابل -محل الدراسة- لا تتعدى عادة السنة الواحدة، ولكن يمكن تعديلها على معطيات الأسواق، مع العلم أن المؤسسة تقوم بإنتاج عدد معين من الكوابل حسب الطلبات، إلا أنه يوجد بعض الكوابل تنتج بدون تلقي طلبية مثل: الكوابل المنزلية فهي تنتج بصفة عادية.
- وفي حالة استقبال طلبية لنوع من الكوابل خارج عن المنتجات المعتادة فانه يتم دراسة الطلبية في حالة إمكانية الإنتاج.

ثانيا: إجراءات البيع

إن مصلحة التسويق هي المسؤولة عن عملية البيع داخل المؤسسة-محل الدراسة- وتتم عملية البيع فقط لتجار الجملة سواء المؤسسات الحكومية أو الخاصة. وتتم وفقا للخطوات التالية:8

- يشترط على كل زبون جديد بتقديم ملف إلى مصلحة البيع.
- يمكن للزبون بتقديم وصل طلب بالمواد المرغوب فيها إلى مصلحة البيع.
- بعد دراسة الطلبات من طرف المصلحة، يقوم المسؤول في القسم التجاري بإعطاء الأمر إلى العون التجاري بإنشاء وصل الملاحظة ثم إرساله إلى مصلحة تسيير الكوابل من أجل ملاحظة المخزون وفي مدة لا تتجاوز 24 ساعة يعاد الوصل إلى مصلحة البيع مع المعلومات التالية:
- نوع الكوابل ورقم البكرات.
- نوع الكوابل المطلوبة من الزبائن والجهاز في المخزن.
- تقديم وصل أمر بالسحب من طرف المصلحة ويتم إرساله إلى الزبون لاستلام البضاعة والذي يحتوي على البيانات التالية:

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إلمام

■ الاسم، العنوان، رقم وتاريخ الطلبية، رمز الزبون، مرجع العقد، قيمة الشيك أو الإشعار الوارد من البنك، تاريخ إنشاء الوصل، إمضاء رئيس القسم التجاري أو رئيس مصلحة البيع.

■ يتم إعداد الفاتورة الشكلية، والمسؤول عن إنشاء الفاتورة هو العون التجاري وهذا حسب جواب مصلحة تسيير المتوج النهائي. ويكون الزبون موافق على البضاعة المعروضة عليه في الوصل الأمر بالسحب، وفي النهاية يتم المصادقة عليها من قبل:

- العون التجاري
- رئيس القسم التجاري
- رئيس مصلحة البيع

وتقدم نسخة إلى الزبون، والمصلحة التقنية التجارية، ومصلحة تسيير الكوابل. لا ينبغي تسليم المواد المسجلة في الفاتورة الشكلية إلى زبون آخر إلا بأمر من مصلحة البيع. وعند تأخر الزبون عن استلام البضاعة في أجل أقصاه 5 أيام يتم تحويلها إلى زبون آخر وهذا، إلا في حالة تقديم طلب بتمديد المدة.

■ تأتي مرحلة لإعداد الفاتورة النهائية وهي المرحلة الأخيرة من إجراءات البيع، وهي مهمة عون الفوترة الذي يقوم بالمراقبة الشاملة وفقا للكمية المواد المحتواة في وصل التسليم.

II-2-2- طريقة إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:

تقوم بإعداد هذه الموازنة مصلحة البيع حيث يتم إعداد برنامج المبيعات بطريقة منطقية وعند وضع هذا البرنامج تقوم المصلحة بإسناد ثلاث أسئلة وهي:

- ماذا نبيع؟
- متى نبيع؟
- لمن نبيع؟

ويتم وضع تقديرات شهرية بالاعتماد على طريقة واحدة: التنبؤ بالمبيعات وهي الاعتماد على مبيعات الأشهر والسنوات الماضية وأحيانا فقط يتم الاعتماد على تقديرات وكلاء البيع وأحيانا أخرى تدخل عوامل جديدة تساعد التنبؤ وهي:

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إلهام

| نوع الكوابل | القيمة السنوية | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي |
|-------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| كوابل منزلية | 1 916 435 034,00 | 116950179,6 | 142 223 286,30 | 155 473 633,10 | 181 868 936,60 | 167 501 818,00 |
| كوابل التوزيع | 671 753 714,65 | 77 241 724,72 | 85 479 650,34 | 100 218 355,40 | 87 029 017,53 | 38 600 501,93 |
| كوابل صناعية | 1 438 279 069,53 | 63 254 903,63 | 140 945 088,09 | 94 259 411,18 | 128 059 157,50 | 119 267 508,83 |
| كوابل ذات الضغط المتوسط | 1 315 635 774,54 | 113 033 935,50 | 180 170 505,55 | 118 095 404,94 | 197 249 365,68 | 102 804 689,11 |
| كوابل ذات الضغط المرتفع | 6 020 297 528,61 | 74 747 363,63 | 103 517 324,20 | 44 796 663,79 | 28 122 798,42 | 87 951 172,08 |
| مجموع الكوابل | 6 020 297 528,61 | 445 228 107,08 | 652 335 854,48 | 512 843 468,41 | 622 329 275,73 | 516 125 689,95 |
| حبيبات P.V.C | 26 628 073,48 | 1 815 730,00 | 1 827 190,95 | 0,00 | 614 132,00 | 2 176 405,00 |
| بكرات خشبية | 40 048 996,68 | 3 428 350,00 | 2 998 350,00 | 3 745 410,00 | 4 796 404,00 | 4 097 904,00 |

▪ مدى الزيادة في الطلب على الكوابل التي تسببها البرامج المحلية التابعة لقطاع البناء، حيث أن الطلب في المناطق الحضرية مرتفعاً مقارنة بالمناطق الريفية و تلك المناطق التي لا زالت بدون كهرباء.

▪ الاعتماد على الطلبات المقدمة من طرف المؤسسات الوطنية والأجنبية مع العلم أنه يجب مراعاة هدف المؤسسة للعام المقدرة من رقم الأعمال المراد تحقيقه في تلك السنة ومقدار النتيجة.....الخ.

▪ الاعتماد في إعداد الميزانية التقديرية على معطيات السوق.

▪ الاعتماد على أسعار المواد الأولية ومعطيات السوق في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات.

II-2-3- جدول الموازنة التقديرية للمبيعات

قبل تحليل معطيات البيانات المستخرجة من ميزانيات مؤسسة - ENICAB - ارتأينا تقسيم الميزانيات التقديرية للمبيعات على أساس ثلاث عائلات كبيرة من منتجات المؤسسة لتلخص باختصار في:

- إجمالي الكوابل: بما فيها كوابل منزلية، كوابل التوزيع، كوابل صناعية، كوابل ذات الضغط المتوسط، كوابل ذات الضغط المرتفع.
- حبيبات P.V.C.: وهي عبارة عن مادة عازلة تقوم المؤسسة بإنتاجها.
- البكرات الخشبية: وهي تستعمل لتحميل المنتجات من الكوابل.

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد فايد نور الدين ود. بروة إمام

■ ومن خلال معطيات للميزانية الفعلية 2014 وللميزانية التقديرية 2015 تم تقسيم الموازنتين بالكمية والقيمة، حسب الجداول التالية:

جدول رقم 1: الموازنة الفعلية للمبيعات بالقيمة - 2014-

وحدة القياس: دج / وحدة

| نوع الكوابل | القيمة السنوية | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي |
|-------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| كوابل منزلية | 1 916 435 034,00 | 116950179,6 | 142 223 286,30 | 155 473 633,10 | 181 868 936,60 | 167 501 818,00 |
| كوابل التوزيع | 671 753 714,65 | 77 241 724,72 | 85 479 650,34 | 100 218 355,40 | 87 029 017,53 | 38 600 501,93 |
| كوابل صناعية | 1 438 279 069,53 | 63 254 903,63 | 140 945 088,09 | 94 259 411,18 | 128 059 157,50 | 119 267 508,83 |
| كوابل ذات الضغط المتوسط | 1 315 635 774,54 | 113 033 935,50 | 180 170 505,55 | 118 095 404,94 | 197 249 365,68 | 102 804 689,11 |
| كوابل ذات الضغط المرتفع | 6 020 297 528,61 | 74 747 363,63 | 103 517 324,20 | 44 796 663,79 | 28 122 798,42 | 87 951 172,08 |
| مجموع الكوابل | 6 020 297 528,61 | 445 228 107,08 | 652 335 854,48 | 512 843 468,41 | 622 329 275,73 | 516 125 689,95 |
| حبيبات P.V.C | 26 628 073,48 | 1 815 730,00 | 1 827 190,95 | 0,00 | 614 132,00 | 2 176 405,00 |
| بكرات خشبية | 40 048 996,68 | 3 428 350,00 | 2 998 350,00 | 3 745 410,00 | 4 796 404,00 | 4 097 904,00 |

| ديسمبر | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر | أوت | جويلية | جوان |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 238 369 088,70 | 155 488 119,60 | 182 494 263,40 | 155 323 749,00 | 116 681 294,50 | 145 772 358,20 | 158 288 307,00 |
| 30 681 584,34 | 35 293 946,58 | 33 577 794,69 | 32 372 793,82 | 30 246 290,64 | 47 634 059,92 | 73 377 994,74 |
| 153 859 270,69 | 92 208 998,90 | 179 911 016,90 | 118 566 703,18 | 90 438 760,22 | 114 631 919,55 | 142 876 330,86 |
| 102 894 367,58 | 51 711 914,75 | 131 724 357,43 | 57 989 810,07 | 62 821 654,37 | 52 800 590,46 | 144 339 179,10 |
| 10 995 833,55 | 26 985 667,56 | 82 014 840,56 | 6 500 616,84 | 11 295 772,43 | 110 258 514,70 | 91 007 368,13 |
| 536 800 144,86 | 361 688 647,39 | 609 722 272,98 | 370 753 672,91 | 311 483 772,16 | 471 097 442,83 | 609 889 179,83 |
| 1 202 250,00 | 0,00 | 614 132,00 | 0,00 | 614 132,00 | 0,00 | 1 815 730,00 |
| 788 418,80 | 3 115 641,20 | 4 094 208,60 | 3 587 328,00 | 1 042 356,48 | 2 972 544,00 | 5 382 081,60 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

جدول رقم 2: الموازنة الفعلية للمبيعات بالكمية - 2014 - وحدة القياس: طن / وحدة

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إلمام

| نوع الكوابل | الكمية السنوية | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي |
|-------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| كوابل منزلية | 115 317,85 | 6 708,149 | 9 292,16 | 11 464,61 | 11 582,51 | 11 536,23 |
| كوابل التوزيع | 4 134,27 | 352,47 | 514,057 | 614,288 | 556,22 | 266,374 |
| كوابل صناعية | 2 012,29 | 87,51 | 173,52 | 124,65 | 163,18 | 145,37 |
| كوابل ذات الضغط المتوسط | 2 372,638 | 193,754 | 333,007 | 228,25 | 376,944 | 195,566 |
| كوابل ذات الضغط المرتفع | 2 570,39 | 250,042 | 346,52 | 172,18 | 105,922 | 329,09 |
| مجموع الكوابل | 126 407,43 | 7 591,93 | 10 659,26 | 12 603,98 | 12 784,78 | 12 472,63 |
| P.V.C حبيبات | 88,10 | 15,00 | 15,10 | 0,00 | 5,00 | 18,00 |
| بكرات خشبية | 5 585,00 | 330,00 | 580,00 | 390,00 | 470,00 | 650,00 |

| جون | جويلية | أوت | سبتمبر | أكتوبر | نوفمبر | ديسمبر |
|-----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|
| 9 909,84 | 8 787,32 | 6 968,14 | 8 413,51 | 10 365,96 | 8 860,17 | 11 429,26 |
| 369,158 | 279,849 | 210,488 | 239,704 | 244,004 | 212,825 | 274,825 |
| 227,49 | 213,48 | 137,20 | 151,90 | 252,17 | 146,47 | 189,37 |
| 256,182 | 93,644 | 121,924 | 92,435 | 175,501 | 106,617 | 198,814 |
| 287,672 | 348,884 | 39,918 | 24,662 | 367,21 | 256,734 | 41,56 |
| 11 050,34 | 9 723,17 | 7 477,66 | 8 922,21 | 11 404,85 | 9 582,82 | 12 133,82 |
| 15,00 | 0,00 | 5,00 | 0,00 | 5,00 | 0,00 | 10,00 |
| 720,00 | 435,00 | 44,00 | 200,00 | 566,00 | 940,00 | 260,00 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

جدول رقم 3: الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية _ 2015 _ وحدة القياس: طن/ وحدة

| نوع الكوابل | الكمية السنوية | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي |
|-------------------------|----------------|--------|----------|----------|----------|----------|
| كوابل منزلية | 3 554,35 | 215,30 | 230,45 | 278,31 | 324,80 | 300,27 |
| كوابل التوزيع | 1 887,17 | 147,35 | 189,67 | 214,10 | 193,17 | 90,32 |
| كوابل صناعية | 2 769,25 | 174,41 | 207,26 | 208,73 | 292,95 | 262,64 |
| كوابل ذات الضغط المتوسط | 1 158,68 | 118,60 | 114,94 | 94,46 | 115,18 | 78,16 |
| كوابل ذات الضغط المرتفع | 4 019,00 | 230,00 | 290,00 | 255,00 | 260,00 | 481,00 |
| مجموع الكوابل | 13 388,44 | 885,66 | 1 032,32 | 1 050,60 | 1 186,09 | 1 212,38 |
| P.V.C حبيبات | 80,82 | 15,09 | 0,00 | 53,21 | 12,51 | 0,00 |
| بكرات خشبية | 168,17 | 13,83 | 17,57 | 19,25 | 12,92 | 19,55 |

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إمام

| ديسمبر | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر | أوت | جويلية | جوان |
|----------|----------|----------|----------|--------|----------|----------|
| 375,52 | 354,91 | 350,47 | 304,53 | 303,42 | 255,89 | 260,49 |
| 181,60 | 167,80 | 160,73 | 135,33 | 160,01 | 94,25 | 152,84 |
| 238,38 | 257,29 | 258,78 | 191,79 | 170,84 | 253,70 | 252,48 |
| 92,86 | 89,81 | 89,81 | 95,04 | 87,31 | 81,76 | 100,76 |
| 443,00 | 443,00 | 443,00 | 423,00 | 130,00 | 341,00 | 280,00 |
| 1 331,35 | 1 312,80 | 1 302,79 | 1 149,69 | 851,59 | 1 026,60 | 1 046,57 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 0,00 | 15 | 15 | 15 | 15 | 16,59 | 8,47 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

جدول رقم 4: الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة _2015_

وحدة القياس: دج / وحدة.

| نوع الكوابل | القيمة السنوية | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي |
|-------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| كوابل منزلية | 2233226838 | 133226341,1 | 142349791,8 | 173018615,2 | 201644657,4 | 185234956,7 |
| كوابل التوزيع | 827128302,3 | 68567913 | 85538012,4 | 90288576 | 83411211,6 | 37838648,88 |
| كوابل صناعية | 1661017738 | 102352120,7 | 123629577 | 124972875,6 | 178684175,3 | 9194,9 15748 |
| كوابل ذات الضغط المتوسط | 1272204749 | 120683081,7 | 142690507,9 | 99705283,2 | 125889231,2 | 88809979,28 |
| كوابل ذات الضغط المرتفع | 905682051,4 | 3512961,9 | 69917225,4 | 62383023,9 | 64075309,2 | 115348243,5 |
| مجموع الكوابل | 6899259679 | 428342418,4 | 564125114,5 | 550368373,9 | 653704584,7 | 584721023,3 |
| حبيبات P.V.C | 5789525,36 | 1634157 | 1644471,86 | 0,00 | 552132 | 1958764,5 |
| بكرات خشبية | 38831223,49 | 3138316,87 | 2892673,01 | 3388740,8 | 4347761,5 | 3743460,94 |

| ديسمبر | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر | أوت | جويلية | جوان |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 239038729,8 | 225984407,2 | 221086144,2 | 193433682 | 193150551,3 | 160218649,1 | 164840312,1 |
| 79652442,6 | 73602740,88 | 70629860,52 | 59393265,84 | 70293969 | 42623132,94 | 65288528,64 |
| 143149376,9 | 155677938,3 | 156901529 | 115324254,3 | 104357925,5 | 148379961,6 | 150098809,3 |
| 99694155,38 | 94754017,13 | 95576441,63 | 102390984 | 101815976,3 | 83164972,09 | 117030119,7 |
| 102567138,3 | 102567138,3 | 102567138,3 | 97533920,7 | 30482389,8 | 85113211,86 | 69614350,2 |
| 664101843 | 652586241,8 | 646761113,7 | 568076106,8 | 500100811,8 | 519499927,5 | 566872119,9 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 3045752,91 | 3045752,91 | 3045752,91 | 3045752,91 | 3045752,91 | 3045752,91 | 3045752,91 |

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروبية إلهام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

وستقوم بتحليل معطيات النسب المئوية للموازنة التقديرية للمبيعات 2015 وهي مقسمة إلى:

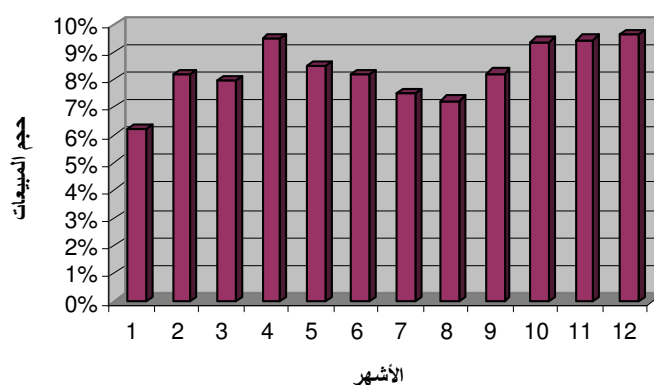
1- القيمة:

جدول رقم 5: النسب المئوية للمبيعات التقديرية بالقيمة - 2015 -

(مجموع الكوابل، حبيبات P.V.C، بكرات خشبية)

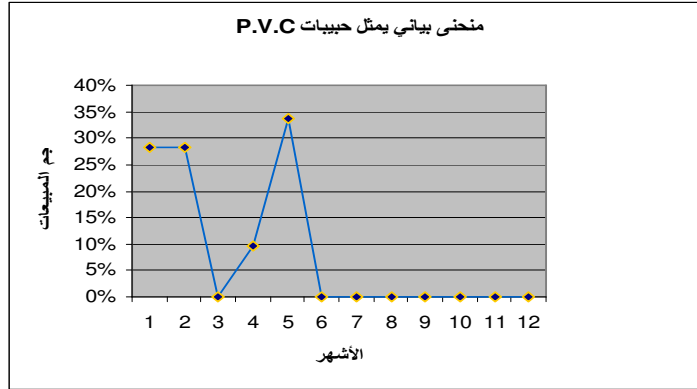
| الأشهر | مجموع الكوابل | نسبة مئوية % | حبيبات P.V.C | نسبة مئوية % | بكرات خشبية | نسبة مئوية % |
|--------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| جانفي | 428342418,4 | 6% | 1634157 | 28% | 3138316,87 | 8% |
| فيفري | 564125114,5 | 8% | 1644471,86 | 28% | 2892673,01 | 7% |
| مارس | 550368373,9 | 8% | 0 | 0% | 3388740,8 | 9% |
| أفريل | 653704584,7 | 9% | 552132 | 10% | 4347761,5 | 11% |
| ماي | 584721023,3 | 8% | 1958764,5 | 34% | 3743460,94 | 10% |
| جوان | 566872119,9 | 8% | 0 | 0% | 3045752,91 | 8% |
| جويلية | 519499927,5 | 8% | 0 | 0% | 3045752,91 | 8% |
| أوت | 500100811,8 | 7% | 0 | 0% | 3045752,91 | 8% |
| سبتمبر | 568076106,8 | 8% | 0 | 0% | 3045752,91 | 8% |
| أكتوبر | 646761113,7 | 9% | 0 | 0% | 3045752,91 | 8% |
| نوفمبر | 652586241,8 | 9% | 0 | 0% | 3045752,91 | 8% |
| ديسمبر | 664101843 | 10% | 0 | 0% | 3045752,91 | 8% |
| مجموع | 6899259679 | 100% | 5789525,36 | 100% | 38831223,49 | 100% |

تمثيل بياني بالأعمدة لمجموع الكوابل

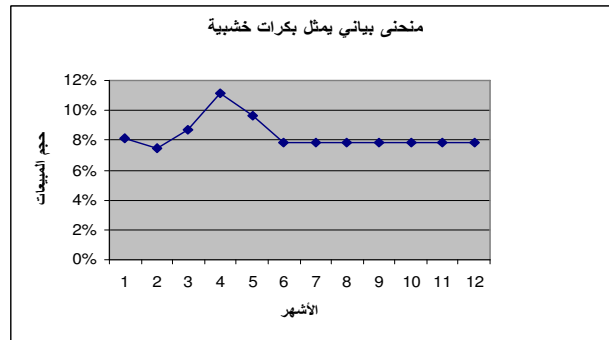


استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إلهام

نلاحظ من التمثيل البياني للكوابل أنه خلال الأربعة أشهر الأول سجلت نسب مختلفة للمبيعات حيث كانت أدنى نسبة في شهر جانفي بـ 6٪ وبعدها ترتفع النسبة حتى بلوغها في شهر أفريل 9٪، ومن ثم نلاحظ انخفاض في المبيعات إلى غاية شهر أوت 7٪ وهذا يرجع إلى انخفاض الطلبيات خلال فترة الصيف. لتعود في الارتفاع حتى نهاية السنة حيث سجلت خلاله أعلى نسبة بـ 10٪ ويعود تسجيل هذه النسب إلى مستويات الطلب على المبيعات لتأثرها بتقلبات السوق.



نلاحظ من خلال المنحنى البياني أن نسبة المبيعات ثابتة في كل من جانفي وفيفري بنسبة 28٪، وانعدام المبيعات خلال شهر مارس والأشهر الأخيرة من جوان إلى ديسمبر وهذا يرجع إلى الطلبية على الكوابل خلال فصل الصيف وذلك حسب استعمال P.V.C في عملية الإنتاج. وترتفع نسبة المبيعات في كل من أفريل وماي حيث سجلت أعلى نسبة في شهر ماي 34٪ وهذا يعود إلى الزيادة في الطلبيات السوق.



استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروبة إلهام

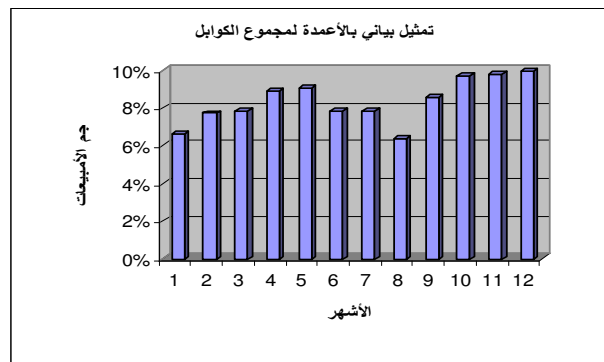
نلاحظ من المنحنى البياني تذبذب في نسب المبيعات ما بين (7٪ و 11٪) من شهر جانفي إلى جوان حيث سجلت أعلى ارتفاع لها في شهري أفريل بنسبة 11٪ وهذا حسب طلبيات السوق، لتستقر بعدها النسبة من جوان إلى نهاية السنة بـ 8٪ وهذا راجع إلى الاستقرار في الطلبات خلال فترة الصيف.

2- الكمية:

جدول رقم 6: جدول يوضح النسب المئوية للمبيعات التقديرية -2015- بالكمية

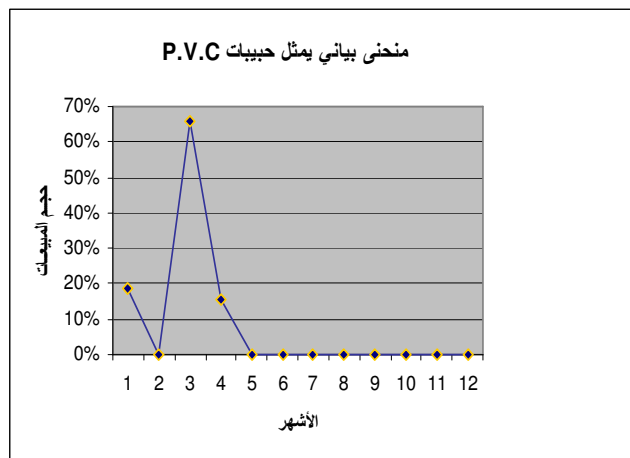
(مجموع الكوابل حبيبات P.V.C بكرات خشبية)

| الأشهر | مجموع الكوابل | نسبة مئوية % | حبيبات P.V.C | نسبة مئوية % | بكرات خشبية | نسب مئوية % |
|--------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| جانفي | 885,66 | 7% | 15,09 | 19% | 13,83 | 8% |
| فيفري | 1 032,32 | 8% | 0 | 0% | 17,57 | 10% |
| مارس | 1 050,60 | 8% | 53,21 | 66% | 19,25 | 11% |
| أفريل | 1 186,09 | 9% | 12,51 | 15% | 12,92 | 8% |
| ماي | 1 212,38 | 9% | 0 | 0% | 19,55 | 12% |
| جوان | 1 046,57 | 8% | 0 | 0% | 8,47 | 5% |
| جويلية | 1 046,57 | 8% | 0 | 0% | 16,59 | 10% |
| أوت | 851,59 | 6% | 0 | 0% | 15 | 9% |
| سبتمبر | 1 149,69 | 9% | 0 | 0% | 15 | 9% |
| أكتوبر | 1 302,79 | 10% | 0 | 0% | 15 | 9% |
| نوفمبر | 1 312,80 | 10% | 0 | 0% | 15 | 9% |
| ديسمبر | 1 331,35 | 10% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| مجموع | 13 388,44 | 100% | 80,82 | 100% | 168,17 | 100% |



استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إلمام

نلاحظ من خلال التمثيل البياني أن نسبة المبيعات في شهر جانفي تقدر بـ 7٪، ومن ثم نسبة حجم المبيعات مستقرة من شهر (فيفري الى جويلية) بنسب مختلفة ما بين 8٪ و 9٪ نسبة لكل شهرين، وهذا حسب مستويات الطلب على الكوابل لتأثرها بتقلبات السوق، لتتخفف بعدها النسبة في شهر جويلية بـ 6٪ وهذا راجع إلى نقص في الطلبات خلال فصل الصيف. وخلال الأشهر الأخيرة من السنة ترتفع نسبة المبيعات بـ 11٪ نسبة للزيادة في الطلبات السوق.



نلاحظ من المنحنى البياني أن نسبة حجم المبيعات في شهر جانفي 19٪، وبعدها تنعدم في شهر فيفري والأشهر الأخيرة من ماي إلى ديسمبر وهذا راجع إلى انعدام الطلبات. ونلاحظ ارتفاع نسبة المبيعات في شهر مارس بـ 66٪ ومن ثم تنخفض النسبة في شهر أفريل بـ 15٪ وهذا حسب طلبات السوق خلال هذه الأشهر.

نلاحظ من المنحنى البياني انه في شهر جانفي سجلت نسبة المبيعات للبكرات الخشبية 8٪ ومن ثم ترتفع النسبة حتى 11٪ في شهر مارس وبعدها نلاحظ تذبذب في النسب من شهر مارس إلى أوت، لتستقر نسبة المبيعات حتى شهر نوفمبر في 9٪ وتنعدم بعدها النسبة في الشهر الأخير من السنة، ويعود تسجيل هذه النسب حسب طلبات السوق.

II-2-4- الرقابة على المبيعات ودراسة الانحراف

تعتمد الرقابة على المبيعات في دراسة الانحرافات بحيث يتم حساب الانحرافات من الفرق بين المبيعات الفعلية والمقدرة وفي حالة ما إذا كان هناك انحراف يتم استدراكه في الشهر أو

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إلمام

الأشهر الموالية للشهر الذي حدث فيه الانحراف، مع العلم أن المؤسسة حوالي 25 وكيل بيع موزعون على مستوى الوطن. والملاحظ أن المؤسسة لا تبحث عن أسباب هذه الانحرافات ولا عن الظروف التي أدت بالمبيعات أن لا تكون كما هو مخطط لها، وأيضاً فهي لا تقوم بمحاولة تحسين هذه الانحرافات عن طريق إعادة تدريب وتكوين وكلائها مثلاً، أو بتعديل الأسعار في حالة المنافسة... الخ.

ويمكن توضيح ذلك في جداول للمبيعات الفعلية والمقدرة بالكمية والقيمة (لمجموع الكوابل، P.V.C، بكرات خشبية) التي تقوم المؤسسة بتصنيعها، وكذلك الانحرافات الملاحظة في كل شهر وهي كالتالي:

جدول رقم 7: انحراف المبيعات بالكمية لمجموع الكوابل

| الأشهر | المبيعات التقديرية | المبيعات الفعلية | الانحراف | نسبة الانحراف % | طبيعة الانحراف |
|---------|--------------------|------------------|------------|-----------------|----------------|
| جانفي | 885,66 | 7 591,93 | -6706,27 | 6% | ملائم |
| فيفري | 1 032,32 | 10 659,26 | -9626,94 | 9% | ملائم |
| مارس | 1 050,60 | 12 603,98 | -11553,38 | 10% | ملائم |
| افريل | 1 186,09 | 12 784,78 | -11598,69 | 10% | ملائم |
| ماي | 1 212,38 | 12 472,63 | -11260,25 | 10% | ملائم |
| جوان | 1 046,57 | 11 050,34 | -10003,77 | 9% | ملائم |
| جويلية | 1 026,60 | 9 723,17 | -8696,57 | 8% | ملائم |
| أوت | 851,59 | 7 477,66 | -6626,07 | 6% | ملائم |
| سبتمبر | 1 149,69 | 8 922,21 | -7772,52 | 7% | ملائم |
| أكتوبر | 1 302,79 | 11 404,85 | -10102,06 | 9% | ملائم |
| نوفمبر | 1 312,80 | 9 582,82 | -8270,02 | 7% | ملائم |
| ديسمبر | 1 331,35 | 12 133,82 | -10802,47 | 10% | ملائم |
| المجموع | 13 388,44 | 126 407,43 | -113018,99 | 100% | ملائم |

دراسة الانحراف بالكمية لمجموع الكوابل:

الانحراف = المبيعات التقديرية - المبيعات الفعلية

الانحراف = 126407,43 - 13388,44 =

113018,99 =

نلاحظ أن الانحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... - د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إمام

جدول رقم 8: انحراف المبيعات بالقيمة لمجموع الكوابل

| الأشهر | المبيعات التقديرية | المبيعات الفعلية | الانحراف | نسبة الانحراف % | طبيعة الانحراف |
|---------|--------------------|------------------|--------------|-----------------|----------------|
| جانفي | 428342418,4 | 445 228 107,08 | -16885688,68 | -2% | ملائم |
| فيفري | 564125114,5 | 652 335 854,48 | -88210739,98 | -10% | ملائم |
| مارس | 550368373,9 | 512 843 468,41 | 37524905,49 | 4% | غير ملائم |
| افريل | 653704584,7 | 622 329 275,73 | 31375308,97 | 4% | غير ملائم |
| ماي | 584721023,3 | 516 125 689,95 | 68595333,35 | 8% | غير ملائم |
| جوان | 566872119,9 | 609 889 179,83 | -43017059,93 | -5% | ملائم |
| جويلية | 519499927,5 | 471 097 442,83 | 48402484,67 | 6% | غير ملائم |
| أوت | 500100811,8 | 311 483 772,16 | 188617039,64 | 21% | غير ملائم |
| سبتمبر | 568076106,8 | 370 753 672,91 | 197322433,89 | 22% | غير ملائم |
| أكتوبر | 646761113,7 | 609 722 272,98 | 37038840,72 | 4% | غير ملائم |
| نوفمبر | 652586241,8 | 361 688 647,39 | 290897594,41 | 33% | غير ملائم |
| ديسمبر | 664101843 | 536 800 144,86 | 127301698,14 | 14% | غير ملائم |
| المجموع | 6899259679 | 6 020 297 528,61 | 878962150,39 | 100% | غير ملائم |

دراسة الانحراف بالقيمة لمجموع الكوابل

الانحراف = المبيعات التقديرية - المبيعات الفعلية

الانحراف = 6899259679 - 6020297528,61

الانحراف = 878 962 150,39

نلاحظ أن الانحراف غير ملائم بالنسبة للمؤسسة

جدول رقم 9: انحراف المبيعات بالقيمة P.V.C

| الأشهر | المبيعات التقديرية | المبيعات الفعلية | الانحراف | نسبة الانحراف % | طبيعة الانحراف |
|--------|--------------------|------------------|-------------|-----------------|----------------|
| جانفي | 1634157 | 1 815 730,00 | -181573,00 | 4% | ملائم |
| فيفري | 1644471,86 | 1 827 190,95 | -182719,09 | 4% | ملائم |
| مارس | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | |
| افريل | 552132 | 614 132,00 | -62000,00 | 1% | ملائم |
| ماي | 1958764,5 | 2 176 405,00 | -217640,50 | 4% | ملائم |
| جوان | 0,00 | 1 815 730,00 | -1815730,00 | 37% | ملائم |
| جويلية | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | |
| أوت | 0,00 | 614 132,00 | -614132,00 | 13% | ملائم |
| سبتمبر | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | |
| أكتوبر | 0,00 | 614 132,00 | -614132,00 | 13% | ملائم |

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروبعة إمام

| | | | | | |
|-------|------|-------------|---------------|------------|---------|
| | 0% | 0,00 | 0,00 | 0,00 | نوفمبر |
| ملاتم | 25% | -1202250,00 | 1 202 250,00 | 0,00 | ديسمبر |
| ملاتم | 100% | -4890176,59 | 10 679 701,95 | 5789525,36 | المجموع |

دراسة الانحراف بالقيمة P.V.C:

الانحرافات القيمة التقديرية - القيمة الفعلية

$$\text{الانحراف} = 10679701,95 - 5789525,36$$

$$\text{الانحراف} = -4890176,59$$

نلاحظ أن الانحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة

جدول رقم 10: انحراف المبيعات بالكمية P.V.C

| الأشهر | المبيعات التقديرية | المبيعات الفعلية | الانحراف | نسبة الانحراف % | طبيعة الانحراف |
|---------|--------------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| جانفي | 15,09 | 15,00 | 0,09 | 1,3% | غير ملائم |
| فيفري | 0,00 | 15,10 | -15,10 | 208% | ملائم |
| مارس | 53,21 | 0,00 | 53,21 | 731% | غير ملائم |
| أفريل | 12,51 | 5,00 | 7,51 | 103% | غير ملائم |
| ماي | 0,00 | 18,00 | -18,00 | 247% | ملائم |
| جوان | 0,00 | 15,00 | -15,00 | 206% | ملائم |
| جويلية | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | |
| أوت | 0,00 | 5,00 | -5,00 | 69% | ملائم |
| سبتمبر | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | |
| أكتوبر | 0,00 | 5,00 | -5,00 | 69% | ملائم |
| نوفمبر | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | |
| ديسمبر | 0,00 | 10,00 | -10,00 | 137% | ملائم |
| المجموع | 80,82 | 88,10 | -7,28 | 100% | ملائم |

دراسة الانحراف بالكمية P.V.C

الانحراف = الكمية التقديرية - الكمية الفعلية

$$\text{الانحراف} = 88,10 - 80,82$$

$$\text{الانحراف} = -7,28$$

نلاحظ أن الانحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة.

جدول رقم 11: انحراف المبيعات بالكمية بكرات خشبية

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروب إلمام

| ال أشهر | المبيعات التقديرية | المبيعات الفعلية | الانحراف | نسبة الانحراف % | طبيعة الانحراف |
|---------|--------------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| جانفي | 13,83 | 330,00 | -316,17 | 6% | ملائم |
| فيفري | 17,57 | 580,00 | -562,43 | 10% | ملائم |
| مارس | 19,25 | 390,00 | -370,75 | 7% | ملائم |
| أفريل | 12,92 | 470,00 | -457,08 | 8% | ملائم |
| ماي | 19,55 | 650,00 | -630,45 | 12% | ملائم |
| جوان | 8,47 | 720,00 | -711,53 | 13% | ملائم |
| جويلية | 16,59 | 435,00 | -418,41 | 8% | ملائم |
| أوت | 15 | 44,00 | -29,00 | 1% | ملائم |
| سبتمبر | 15 | 200,00 | -185,00 | 3% | ملائم |
| أكتوبر | 15 | 566,00 | -551,00 | 10% | ملائم |
| نوفمبر | 15 | 940,00 | -925,00 | 17% | ملائم |
| ديسمبر | 0,00 | 260,00 | -260,00 | 5% | ملائم |
| المجموع | 168,17 | 5 585,00 | -5416,83 | 100% | ملائم |

دراسة الانحراف بالكمية بكرات خشبية:

الانحراف = المبيعات التقديرية - المبيعات الفعلية

الانحراف = 168,17 - 5585,00

الانحراف = - 5416,83

نلاحظ أن الانحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة

جدول رقم 12: انحراف المبيعات بالقيمة بكرات خشبية

| الأشهر | المبيعات التقديرية | المبيعات الفعلية | الانحراف | نسبة الانحراف % | طبيعة الانحراف |
|---------|--------------------|------------------|---------------|-----------------|----------------|
| جانفي | 3138316,87 | 3 428 350,00 | -290033,13 | 8% | ملائم |
| فيفري | 2892673,01 | 2 998 350,00 | -105676,99 | 3% | ملائم |
| مارس | 3388740,8 | 3 745 410,00 | -356669,20 | 10% | ملائم |
| أفريل | 4347761,5 | 4 796 404,00 | -448642,50 | 12% | ملائم |
| ماي | 3743460,94 | 4 097 904,00 | -354443,06 | 10% | ملائم |
| جوان | 3045752,91 | 5 382 081,60 | -2 336 328,69 | 64% | ملائم |
| جويلية | 3045752,91 | 5 382 081,60 | -2336328,69 | 64% | ملائم |
| أوت | 3045752,91 | 1 042 356,48 | 2003396,43 | 55% | غير ملائم |
| سبتمبر | 3045752,91 | 3 587 328,00 | -541575,09 | 15% | ملائم |
| أكتوبر | 3045752,91 | 4 094 208,60 | -1048455,69 | 29% | ملائم |
| نوفمبر | 3045752,91 | 3 115 641,20 | -69888,29 | 2% | ملائم |
| ديسمبر | 3045752,91 | 788 418,80 | 2257334,11 | 62% | غير ملائم |
| المجموع | 38831223,49 | 42 458 534,28 | -3627310,79 | 100% | ملائم |

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروة إمام

دراسة الانحراف بالقيمة بكرات خشبية:

الانحراف=المبيعات التقديرية-المبيعات الفعلية

الانحراف=38831223,49-42458534,28

الانحراف=-3627310,79

نلاحظ أن الانحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة

الختامة

من خلال دراستنا، والتي تناولت الجانب النظري للموازنة التقديرية للمبيعات، كما قمنا بإسقاط هذا الجانب على الواقع والذي تمثل في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB، تم الوصول إلى النتائج التالية:

- أن الميزانية التقديرية ضرورة حتمية في وقتنا الحالي للمؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها، لذا يتطلب زيادة الاهتمام بها وتطبيقها وهذا نظرا لأهميتها الكبيرة، ودورها الفعال في عملية التخطيط والرقابة التي تبين مدى انجاز الأعمال وكشف الانحرافات كي توفر لمتخذي القرارات مختلف المعلومات والبيانات والنتائج وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها مستقبلا.
- يوجد عدة أنواع للموازنات التقديرية ومن بين هذه الموازنات الموازنة التقديرية للمبيعات التي تعتبر من أهم الموازنات التقديرية على الإطلاق في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن من خلالها يتم إعداد باقي الموازنات الأخرى، حيث كلما كان التنبؤ بالموازنة التقديرية للمبيعات دقيق كلما كانت باقي التقديرات صحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل طاقة إنتاجية متاحة.
- مشاركة جميع المصالح في إعداد الموازنة التقديرية من خلال تقديم تقارير من كل مصلحة بما تتطلبها.
- تخطيطها الجيد الذي أدى بالمؤسسة إلى غزو أسواق عالمية.
- دراسة مستقبلية محكمة لمنافسيها في السوق التي تساعدها في تقدير مبيعاتها.
- استعمالها في تحليل انحرافات لطريقة علمية جيدة.
- اعتمادها في تقدير مبيعاتها على التنبؤ بالطلبات المقدمة لها في نهاية السنة الماضية من قبل

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إلهام

زبائنها.

- التخفيضات الكبيرة التي تقوم بها لزبائنها لضمان التعامل معهم، الذي يؤدي إلى ظهور انحرافات كبيرة في الميزانية التقديرية للمبيعات.
- أن المؤسسة رغم وجود عراقيل ومنافسين وسلبات إلا أنها استطاعت أن تغزو العديد من الأسواق وتحقيق أغلب أهدافها وتطور إنتاجها المستمر خلال السنوات الأخيرة وهذا يدل على السير الحسن للمؤسسة والتخطيط المحكم لمبيعاتها والذي يؤدي إلى تخطيط محكم في باقي أنواع إدارتها.

- الهوامش:

¹ طارق عبد العال حماد، الموازنة التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 137-138.

² محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 171.

³ هيثم محمد الزاعي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر الطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص ص 197، 198.

⁴ محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر، 1999، ص 209.

⁵ ناجي معلا، الأصول العلمية في إدارة المبيعات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 106.

⁶ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁷ مصلحة التسويق بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

⁸ مصلحة التسويق بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

Use the estimated budget of the sales as a way to monitor the effective management and make decisions within the foundation

Dr. AHMED GUEID Nouredine* – Dr. BERROUBA Ilham**

ABSTRACT:

Estimated budget has become an absolute necessity in the present time of economic institutions especially the industrial ones, So it requires greater attention, this is because of its importance and its active role in

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... د. أحمد قايد نور الدين ود. بروبة إلهام

the planning and control process that indicates the extent of business achievement and detect deviations in order to provide decision-makers of various information, data and results, and this in order to reach the desired future goals, Through our study of this topic, it became clear to us that there are several types of discretionary budgets. Among these budgets, the estimated budget for the sales, which is considered one of the most important budgets at all in economic institutions. In order to know this system, we have tried through this research paper that we address the reality of the use of the estimated budget for the sales as a way to monitor the effective management and decision-making within the foundation by studying the case of cable industry foundation - Biskra ENICAB GENERAL CABL branch.

Keywords: Estimated budget, the estimated budget for sales, management control, cable Biskra ENICAB Industry Foundation GENERAL CABL branch.

* Maître de conférence A: Faculté des sciences économiques et commerciales,
Université de Biskra – Algérie.

** Maître-assistant: Faculté des sciences économiques et commerciales,
Université de Biskra – Algérie.

استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير... - د. أحمد قايد نور الدين ود. بروية إلهام