

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
العنوان

أثر تسيير الموازنة التقديرية للخزينة على التوازن المالي للخزينة  
دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين  
- جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: محاسبة وجباية معمقة

إشراف:  
- قريشي العيد

إعداد الطالبتين:  
❖ دربال هناء  
❖ قدور صارة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة جيجل	الأستاذ: عبدالرزاق لعريوي
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الأستاذ: قريشي العيد
مناقشاً	جامعة جيجل	الأستاذة: نسيبة معقال

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
العنوان

أثر تسيير الموازنة التقديرية للخزينة على التوازن المالي للخزينة  
دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين  
- جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: محاسبة وجباية معمقة

إشراف:  
- قريشي العيد

إعداد الطالبتين:  
❖ دربال هناء  
❖ قدور صارة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة جيجل	الأستاذ: عبدالرزاق لعريوي
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الأستاذ: قريشي العيد
مناقشاً	جامعة جيجل	الأستاذة: نسيبة معقال

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر

مصدقاً لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية نشكر الله ونحمده حق حمده على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

ونسأله أن يكون خالص لوجهه الكريم وأن ينفعنا وينفع الناس جميعاً

نتوجه بالشكر الخالص لوالدينا فما توفقنا هذا إلا بدعائهم

ونشكر أيضاً الأستاذ المشرف العيد قريشي

ولا ننسى شكر الأستاذ عمران بوريب على مساعدته لنا

وأيضاً نشكر مؤسسة الكاتمية للفلين على تعاونهم ومنحهم لنا كل المعلومات اللازمة

نتوجه بالشكر إلى الأقارب والزملاء والأصدقاء

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

المتواضع ولو كان بمساهمة صغيرة أو دعاء أو كلمة طيبة

## إهداء

انتهت الحكاية وهنا رفعت قبعتي احتراما للسنين التي مضت

التخرج ثمرة يحصل عليها من زرع البذور في أيام دراسته وهي النتيجة المستحقة له

وبتخرجي البهيج أكون قد قطفت تلك الثمرة التي أقدمها كهدية بسيطة ورمز لبداية الحصاد إلى من نزع عن دربي الأشواك ورسم لي طريق العلم مليء بأزهار "أمي وأبي" -أدمكما الله وحفظكما لي-

إلى الشخص الذي مسك بيدي بقوة مند صغري إلى قدوتي الأولى إلى من علمني كيف أمسك قلبي وكيف أصمد أمام أمواج البحر الثائرة إلى من أعطاني ولا يزال يعطيني بلا حدود إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به إلى قمر حياتي "أبي"

إلى تلك العظيمة وإلى معنى الحب والحنان إلى ملاكي وبسمة الحياة وسر الوجود ورفيقة دربي إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى شمس دنياي "أمي"

إلى من لهم الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي إلى من منهم تعلمت اجتهاد والمثابرة إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد "أخي وأختاي"

إلى أبي الثاني ومن ساندني في هذا المشوار الدراسي من بدايته إلى نهايته "عمي عمر"

إلى من تدعو لي "جدتي" أطال الله في عمرها

إلى "جدتي" الراحلة رحمها الله التي كانت تتمنى أن أصل إلى ما وصلت إليه اليوم من نجاح

إلى "نصفي الثاني" البعيد جمعني الله بك عن قريب

إلى من بهم تحلو حياتي وتزيد سعادتي إلى "أقربائي وأفراد عائلتي" من الكبير إلى الصغير

إلى أختي ورفيقتي وشبيهتي وتوأمي إلى من عشت معها أجمل الذكريات بجلوها ومرها صديقتي "هناء"

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

صارة "رشا"

## إهداء

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطرافه النهار، هو العلي القهار الأول والآخر والظاهر والباطن

علمنا ما لم نعلم وحدثنا على طلب العلم أينما وجد.

والشكر الموصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة

إلى التي لم أجد صدقاً للكلمات الموافية لها، إلى التي لم أعرفه صدق الحب إلا منها

إلى صديقة دربي إلى نور العيون إلى الجنة التي في الأرض إلى حبيبة القلب

أمي ياروح المساء ويانور الفجر وياقابلة الصباح وياسعادتي دمتي لقلبك أنت وريده

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح إلى الذي يعطي دون مقابل أبي الغالي

إلى برامج حياتي عميدة حسينة هبة مريم محمد أحمد إلى الذي

ساندوني في دربي من الصغر حتى هذه اللحظة

إلى كتكوت قلبي محمد الرحمن

إلى عصفير حياتي أصيل و نور و سجاد و يوسف و زكرياء

إلى الذي كان عوناً لي في دربي إلى بلسم الروح زوجي

إلى الذي رافقني في السر وكان يمدني بالطاقة الإيجابية دائماً

إلى صديقة العمر ورفيقة الدرب إلى أختي الغالية على قلبي إلى التي تحملتني بكل عيوبي

أدماك الله و حقق لك كل أمنيك حبيبتي رها

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي من أحبهم قلبي ونسيم قلبي

هنا

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى بيان أثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة المالية بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، حيث أتيح إستغلال موازنتها التقديرية لمبيعاتها وموزنتها التقديرية للخزينة المالية للسنوات 2021/2020/2019، إنطلاقا منها قمنا بحساب الإنحرافات بين القيم المتوقعة والمحقة في كلتا موازنتها، حيث أظهرت نتائج التحليل التأثير الكبير لموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة المالية.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنة التقديرية للمبيعات - الموازنة التقديرية للخزينة - مؤسسة الكاتمية

للفلين \* جيجل \*

## Summary:

The study aims to show the impact of the estimated sales budget on the balance of the financial treasury in the economic institution, through a case study of the Al-Katmia Foundation for Cork in Jijel, so that it was possible to exploit its estimated budgets for its sales and its estimated budgets for the financial treasury for the years 2019/2020/2021, based on it we calculated the deviations between the expected and achieved values In both of its budgets, the results of the analysis showed the significant impact of the discretionary balance of sales on the balance of the financial treasury.

**Keywords:** the estimated budget for sales – the estimated budget for the treasury – Al-Katmiya Cork Corporation \* Jijel \*

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الشكر والتقدير
ب-ج	الإهداء
د-هـ	الفهرس
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح-ي	مقدمة عامة
5	1 الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
6	تمهيد
7	1-1 مفاهيم أساسية حول الموازنة التقديرية للمبيعات
7	1-1 مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات
8	1-2 العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
9	1-3 مفهوم التنبأ بالمبيعات
10	1-4 طرق وأساليب التنبأ بالمبيعات
13	1-5 إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
16	1-6 مراقبة الموازنة التقديرية للمبيعات
17	1-7 علاقة الموازنة التقديرية للمبيعات بالموازنات الأخرى
19	2 1 مفاهيم أساسية حول توازن الخزينة المالية
19	1-2 تعريف توازن الخزينة المالية
19	2-2 أهداف توازن الخزينة المالية
20	2-3 إجراءات إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية
21	2-4 إعداد موازنة الخزينة
22	2-5 التدفقات النقدية في المؤسسة
23	2-6 الرقابة على الموازنة التقديرية
24	الخلاصة



25	II الإطار التطبيقي للدراسة
27-26	II -1 الدراسات المتعلقة بالموازنة التقديرية للمبيعات وتوازن الخزينة
29	III الدراسة الميدانية لمؤسسة الكاتمية للفلين-جبل-
30	تمهيد
31	1-1 تعريف مؤسسة الكاتمية للفلين
33	2-2 الأهمية الإقتصادية التي تمثلها
34	1-3 الهيكل التنظيمي
38	1-1 كيفية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وموازنة الخزينة في المؤسسة
43-38	1-2 طريقة إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة
47-43	2-2 إعداد الموازنة التقديرية للخزينة في المؤسسة
47	2- حساب وتحليل إنحرافات موازنة المبيعات وموازنة الخزينة
55-47	3- مراقبة الإنحرافات في موازنة المبيعات وموازنة الخزينة ل2019-2020-2021
56-55	1-4 مراقبة إنحرافات موازنة المبيعات
58-57	2-4 مراقبة إنحرافات موازنة الخزينة
59-58	4- أثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة
60	خلاصة
61-62	الخاتمة
63-62	قائمة المراجع
64	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نظام الموازنات	18
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين	32
03	منحى بياني لانحرافات موازنة المبيعات للمؤسسة خلال ثلاث سنوات	55
04	منحى بياني لانحرافات موازنة الخزينة للمؤسسة خلال ثلاث سنوات	57

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	موازنة المبيعات على أساس الموسمي	14
02	موازنة المبيعات على أساس الجغرافي	14
03	موازنة المبيعات على أساس المنتجات	15
04	موازنة المبيعات على أساس بعض الاسس	16
05	الموازنة التقديرية والفعلية لموازنة المبيعات لسنة 2019	38
06	الموازنة التقديرية والفعلية لموازنة المبيعات لسنة 2020	39
07	الموازنة التقديرية والفعلية لموازنة المبيعات لسنة 2021	41-40
08	الموازنة التقديرية والفعلية للخبزينة المالية لمؤسسة الفلين لسنة 2019	43-42
09	الموازنة التقديرية والفعلية للخبزينة المالية لمؤسسة الفلين لسنة 2020	45
10	الموازنة التقديرية والفعلية للخبزينة المالية لمؤسسة الفلين لسنة 2021	47-46
11	انحرافات موازنة المبيعات لسنة 2019	48
12	انحرافات موازنة المبيعات لسنة 2020	50-49
13	انحرافات موازنة المبيعات لسنة 2021	51-50
14	انحرافات الموازنة المالية للخبزينة لسنة 2019	52
15	إنحراف الموازنة المالية للخبزينة ونسبها لسنة 2020	54-53
16	انحرافات الموازنة المالية للخبزينة لسنة 2021	55
17	انحرافات في رقم الأعمال ونتاج الفترة لسنوات 2019-2020-2021	56
18	يمثل انحرافات في إجمالي الموارد العامة والرصيد الشهري للسنوات 2019-2020-2021	57
19	أهم عناصر الموازنة التقديرية للمبيعات والخبزينة لسنوات 2019-2020-2021	58

فهرس الملاق

الصفحة	العنوان	الرقم
66	المخطط السنوي للآزينة	01
67	الهيكمل الالظيمي لمؤسسة الكالمية للفلين	02
68	<b>Les comptes de gestion2019</b>	<b>03</b>
69	<b>Les comptes de gestion2020</b>	<b>04</b>
70	<b>Les comptes de gestion2021</b>	<b>05</b>
71	<b>Situation de trésorerie2019</b>	<b>06</b>
72	<b>Situation de trésorerie2020</b>	<b>07</b>
73	<b>Situation de trésorerie2021</b>	<b>08</b>
74	<b>La trésorerie (les encaissements et les dépenses de 2019</b>	<b>09</b>
75	<b>La trésorerie (les encaissements et les dépenses de 2020</b>	<b>10</b>
76	<b>La trésorerie (les encaissements et les dépenses de 2021</b>	<b>11</b>

## مقدمة عامة:

يرجع استخدام أسلوب الموازنات التقديرية إلى القدم، وقد عرف تطورات عديدة نتيجة لتطور الحياة الاقتصادية، إلا أنه أصبح في الوقت الحالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة الناجحة، وحتى تتمكن المؤسسة من ممارسة مختلف وظائفها من تنسيق وتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة تقوم باستخدام بعض الأدوات والوسائل المحاسبية وتعتبر الموازنة التقديرية إحدى هذه الأدوات التي تساعدها في ممارسة وظائفها وتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف الأساسية للمؤسسة، فعن طريق وضع خطة مستقبلية وتنفيذها واستخراج الانحرافات وتحديد أسبابها تتمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط ضعف نظامها التسيير وبالتالي تحاول أن تتفادها مستقبلا، وهذا ما يؤدي إلى رفع الكفاءة التسييرية والقدرة على التحكم في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بصفة تتلائم مع أهدافها.

تعتبر موازنة المبيعات حجر الزاوية وأهم الموازنات، وهي تشمل على المبيعات التقديرية لفترات الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، وتعتبر أيضا أساس جميع الموازنات ومن بينهم موازنة الخزينة المالية كونها المصدر الأساسي لمقبوضات الخزينة، كما أن النجاح في نظام الموازنات يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية لذا عادة ما يطلق على موازنة المبيعات بالموازنة الأم.

وتعد الموازنة التقديرية النقدية وسيلة ذات فعالية في التخطيط النقدي وهي تختلف كثيرا عن الموازنات الأخرى، فهي عبارة عن تقدير لمدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة (أسبوع، شهر، سنة) حيث تهدف إلى دراسة الوضع التمويلي والسيولة النقدية للمؤسسة.

**1- الإشكالية:** من بين أهم الموازنات التي تعتمد عليها الموازنة التقديرية للخزينة نجد موازنة المبيعات، ومن هنا نأتي إلى طرح الإشكالية التالية:

### كيف تؤثر الموازنة التقديرية للمبيعات على التوازن المالي للخزينة؟

➤ تندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل نتائج الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة للمؤسسة محل الدراسة مطابقة لنتائج الفعلية؟
- هل توجد انحرافات كبيرة بين التقديرات المتوقعة للمبيعات في الموازنة التقديرية لمؤسسة الفلين؟
- في حالة وجود انحرافات كبيرة كيف يتم معالجتها والتعامل معها بالنسبة لإدارة المؤسسة؟

## 2- الفرضيات:

- قد تكون نتائج الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة للمؤسسة محل الدراسة مطابقة لنتائج الفعلية أو مقارنة لها.
- توجد انحرافات ملائمة للمؤسسة محل الدراسة.
- في حالة وجود انحرافات يتم معالجتها على مستوى محل الدراسة.

## 3- الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على كيفية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات.
  - ✓ التعرف على كيفية إعداد الموازنة التقديرية للخزينة.
  - ✓ كيفية تحديد انحرافات وتحليلها والرقابة عليها.
  - ✓ تحديد أثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة المالية.
- 4- أهمية الدراسة: تحتل الموازنة التقديرية أهمية بالغة في وقتنا الحالي، وعليه فإن أهم ما تهدف إليه هذه الدراسة هو التعرف على الموازنة التقديرية للمبيعات وأهميتها والعوامل المتحكمة فيها وكيفية إعدادها وأساليب التنبؤ بالمبيعات وتحديد الانحرافات ومراقبتها وعلاقتها بالموازنات الأخرى وكذلك التعرف على الموازنة التقديرية للخزينة والتوصل إلى أثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة.
- 5- أسباب اختيار الموضوع: تم اختيارنا لهذا الموضوع كونه في صميم تخصصنا العلمي وأيضاً لكونه مهم لاي مؤسسة تجارية، ومن أجل الإلمام والتعرف على الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة وهل تؤثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة المالية.

## 6- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر دراستنا هذه على تناول موضوع الموازنة التقديرية للمبيعات وأثرها على توازن الخزينة المالية.
  - الحدود الزمنية: تم الدراسة الموازنات للسنوات (2019-2020-2021) لمؤسسة الكاتمية للفلين م-جيجل- لتعرف على موازنتها التقديرية والفعلية للمبيعات والخزينة.
  - الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.
- 7- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية.

## 8- صعوبات الدراسة:

- نقص المؤسسات الاقتصادية في الولاية وصعوبة وجود مؤسسة تقوم بتطبيق الموازنات التقديرية.

- وجود عدد قليل من الكتب في المكتبة التي تساعدنا في موضوعنا.

**9- هيكل الدراسة:** لمعالجة الإشكالية المطروحة ومن أجل الإجابة على التساؤلات واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم دراستنا إلى دراستين دراسة نظرية ودراسة ميدانية مع الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة، وقد تم التطرق في الدراسة النظرية إلى بعض المفاهيم الأساسية للموازنة التقديرية للمبيعات وموازنة الخزينة وكيفية إعدادهما. أما في الدراسة الميدانية فقد تطرقنا إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة وكيفية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وموازنة الخزينة ومقارنتها بالموازنة الفعلية وحساب الانحرافات وتحليلها مراقبتها وذلك باعتماد على الموازنة التقديرية والفعلية للمؤسسة الخاصة بالسنوات 2019-2020-2021 وفي الأخير قمنا بتحديد أثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة.

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للموازنة التقديرية للمبيعات

وتوازن الخزينة المالية



## تمهيد:

يعود استخدام أسلوب الموازنات التقديرية إلى عهود بعيدة وما حدث في قصة سيدنا يوسف عليه السلام من أبرز الأدلة على ذلك لو أخذنا بعين الاعتبار التقديرات التي أعدت آنذاك في إنتاج واستهلاك القمح لتقادي سنوات الجفاف الذي جنب انداك شر المجاعة لبلاد مصر.

وقد عرف تطورات عديدة نتيجة لتطور الحياة الاقتصادية، إلا أنه أصبح في الوقت الحالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة الناجحة، وتتكون الموازنة التقديرية من عدة موازنات تقديرية مثل موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة الخزينة...إلخ.

ونظرا لأهميتها فإن أول ما يقوم به مسؤولو إعداد الموازنات التقديرية هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات بحيث تعتبر الأساس الذي تستند عليه باقي الموازنات الأخرى، ونجاح الموازنة التقديرية للمبيعات يتوقف على حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب والطرق العلمية حتى تكون على حد كبير من الدقة، حيث سنتطرق إلى الموازنة التقديرية للمبيعات وعناصرها.

كما تحرص المؤسسات المعاصرة على رفع أداء إدارة الخزينة بإتباع مجموعة من الإجراءات والطرق التي تساعدها على زيادة فعالية إدارة النقدية وبالتالي رفع الربحية، من بين تلك الطرق المتبعة نجد الموازنة التقديرية لتدفقات الخزينة.

تعتبر عملية التنبؤ بالتدفقات النقدية سواء الداخلية أو الخارجية من أهم أدوات التسيير المالي والذي له علاقة بالتخطيط المالي قصير الأجل، وهو يمنح المؤسسة فرصة معرفة الفوائض المالية أو العجز المالي قبل وقوعه، بناء من جدول أو قائمة تلخص كل التدفقات الداخلة والخارجة لفترة زمنية مستقبلية غالبا لا تتجاوز السنة.

إذ يعتبر تسيير النقدية من أصعب المشاكل التي تواجه المدير المالي، وذلك لكون النقدية هي العصب المحرك للإقتصاد، وبذلك وجب على المؤسسة التركيز على تسيير نقديتها بشكل جيد بما يتناسب مع ظروفها المالية والإقتصادية.

## 1-1- مفاهيم أساسية حول الموازنة التقديرية للمبيعات:

**1-1-1 مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات:** تعتبر الموازنة التقديرية وسيلة رقابية واسعة الاستخدام في المؤسسات الاقتصادية بحكم خطط مستقبلية تحدد فيها النتائج المتوقعة بشكل كمي وتشكل معيار للأداء وأساسا لتتبع الإنجاز وقياسه وتقويمه بناءا على تلك التقديرات سنتطرق في هذا العنصر إلى تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات وأهميتها:

**1-1-1-1 تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات:** هناك عدة دراسات سابقة تطرقت إلى تعريف موازنة المبيعات ومن بينها:

- "تعرف الميزانية التقديرية للمبيعات على أنها خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الميزانية المعبر عنها بالوحدات المادية وبالقيم النقدية ويعتبر إعداد ميزانية المبيعات هو نقطة البداية لإعداد الميزانية الشاملة ولذلك يعتمد مدى النجاح أو الفشل في إعداد الميزانية الشاملة على مدى الدقة في إعداد ميزانية المبيعات". (بن ريانة، 2015، ص33).

- "تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها مجموعة التقديرات الكمية والمالية للمبيعات من كافة المنتجات التي تتوقع المنشأة تصريفها خلال فترة الموازنة للوصول إلى رقم الإيراد المستهدف في الخطة". (مقعاش، 2019، ص17).

- تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات حجر الزاوية لنظام المعلومات والقاعدة التي تبنى عليها باقي الموازنات، فهي المصدر الرئيسي للمقبوضات والموارد الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في تمويل خطط المؤسسة، حيث تمثل الموازنة التقديرية للمبيعات ذلك الوضع المسبق والخاص بالكميات التي تتوقع المؤسسة بيعها من مختلف أصناف المنتجات وتوزيعها على فصول أو أشهر السنة وكذا المناطق الجغرافيا، وتقدير الأسعار الممكن البيع بها". (بوخشبة، مريشة، 2018، ص19).

ومما سبق يمكن تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها جدول تفصيلي للعمليات المقدره بالكمية والقيمة للفترة القادمة. تتضمن توزيعا للموارد مرتبطا بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما تبين الإيرادات المنتظرة وموازنات المصروفات المتوقعة ويمثل الفرق بينهم الربح الذي ينتظر الحصول عليه.

### 1-1-2 أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات: تتمثل أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في:

- " تعبر الموازنة التقديرية للمبيعات عن الأهداف التي يمكن تحقيقها في ظل الظروف المتوقعة أثناء الفترة التي تغطيها، وهي بهذا الوضع لا تعد كونها أملا يحتمل أن يتحقق في المستقبل ويحتمل ألا تتفد ولذلك فإن

الأهمية الكبرى للميزانية التقديرية للمبيعات تكمن في مدى إمكان وضعها موضع التنفيذ أولاً بأول لإمكان اتخاذ القرارات المصححة في الوقت المناسب". (بن ريانة، 2015، ص34).

- وتسمح لنا بتنمية المبيعات عن طريق تحفيز مندوبي البيع لبلوغ الأهداف المحددة فيها، وتنسيق بين جهود مندوبين البيع والناطق البيعية، كما تمكننا من تقييم جهود مندوبي البيع وتحديد مسؤولية مديري الفروع والمناطق البيعية عن النتائج التي توصلنا إليها. (أحمد قايد ، بروية ، 2015).

كما تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات نقطة الأساس في إعداد الميزانيات الأخرى في المشروع، وأيضا تمكننا من وضع خطة شاملة للمشروع حيث تعتبر أساسا لإعداد خطط الإدارات الأخرى، كما أنها أداة للرقابة على تنفيذ الخطط ومعرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها في الوقت، وتحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح.

## 1-2 العوامل المتحكمة في إعداد موازنة التقديرية للمبيعات :

إن الأهمية البالغة التي تحظى بها إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لن تجعلنا نهمل أن تقدير المبيعات تحيطه ظروف أو عوامل داخلية وخارجية تتمثل في:

### أ- العوامل الخارجية:

- مفهوم التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى ظهور أو اختفاء منتجات.  
- مفهوم القدرة الشرائية التي تؤدي إلى تقلبات في الاستهلاك أو بعبارة أخرى مرونة وطبيعة الطلب على المنتج، فالطلب على السلع الضرورية يميل عادة إلى الثبات، بينما يخضع الطلب لتقلبات واضحة بالنسبة للسلع الكمالية والشبه الكمالية. (طوبال، 2019، ص28).

وهناك عوامل خارجية أخرى وهي: (فركوس، 2017، ص23).

- النمو الديمغرافي يؤثر على خطة المبيعات في المدى الطويل.
- الاخذ في عين الاعتبار المؤشرات الاقتصادية العامة كمستوى العمالة والدخل والاستهلاك ومعدل الاستثمار وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة.
- المنافسة القائمة في السوق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة.
- تشجيع بعض المنتجات من طرف الدولة.
- التغيير في الأذواق.
- التقلبات الموسمية والدورية للمبيعات.

### ب- العوامل الداخلية: (رضوان علي، 2013، ص62)

- سياسة الإعلان والترويج للمبيعات.

- الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- مدى الجودة في الإنتاج.
- سياسة تسعير المنتجات ومدى ارتباطها بقدرة المستهلك ودرجة الجودة.

### 1-3 مفهـوم التنبؤ بالمبيعات :

**1-3-1 تعريف التنبؤ بالمبيعات :** قبل التطرق إلى مفهوم التنبؤ بالمبيعات يجدر بنا أولاً التعرف على مفهوم التنبؤ الذي يعني توقع أحداث المستقبل من خلال دراسة إحصائية للماضي وكذا دراسة اتجاهات المستقبل ومهما كانت الأساليب المستخدمة في عملية التنبؤ دقيقة، إلى أن هذا الأخير يبقى احتمالي إذ يحتوي على جزء هام من عدم اليقين، وهذا يستدعي إعداد موازنة يمكن تغييرها كلما دعت الحاجة إلى ذلك. (يحياوي، 2009).

هذا فيما يتعلق بالتنبؤ أما التنبؤ بالمبيعات فيعرف بأنه تقدير الأصناف والكميات المختلفة التي ترغب وتقدر المؤسسة على إتاحتها للبيع خلال عدد معين من السنوات، كما يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه تحديد حجم المبيعات المتوقعة والتي يمكن تحقيقها من منتج معين في ضوء خطة تسويقية معينة. (يحياوي، 2009)

وهناك عدة تعاريف أخرى منها:

- "يعرف التنبؤ بالمبيعات على أنه تخمين أو تقدير كمية أو قيمة المبيعات في المستقبل والتي يمكن أن تحصل في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحتملة.
- التنبؤ بالمبيعات هو الاعداد المسبق للمبيعات بالكميات أو بالقيم مع الأخذ بعين الاعتبار المعطيات السابقة، وكذلك القيود التي تواجه المؤسسة.
- التنبؤ بالمبيعات هو محاولة لتقدير مستوى المبيعات المستقبلية، وذلك باستخدام المعلومات المتوفرة عن الماضي والحاضر". (قرومي ، شلاي، 2017).

**1-3-2 أهمية التنبؤ بالمبيعات :** يتيح التنبؤ بالمبيعات معلومات ومؤشرات ترشد بها الإدارة عموماً وإدارة المبيعات خصوصاً في تصميم الأهداف والاستراتيجيات الإنتاجية، كما تفيد تلك المعلومات والمؤشرات في عملية صنع القرار. (بن ريانة ، 2015).

يعتبر التنبؤ العنصر الفعال في عملية تسيير والتخطيط الجيد والاستعداد المسبق لمواجهة الأحداث المستقبلية، كما أنه أول خطوة في إعداد برنامج المبيعات، وله أهمية بالغة تكمن في:

- " يعتبر التنبؤ بالمبيعات الأساس الذي يعتمد عليه في عمليات التخطيط في كافة الأنشطة التي تمارسها أقسام وإدارات المؤسسة، حيث على ضوء هذا التنبؤ يتم صياغة خطط الإنتاج، المشتريات، التسويق، التمويل... الخ.

➤ تستطيع المؤسسة من خلال عملية التنبؤ بالمبيعات تحديد الأرباح المتوقعة من المبيعات في نهاية الفترة الزمنية التي تغطيها عملية التنبؤ، وذلك بطرح تكاليف المبيعات المتوقعة من الإيرادات المتوقعة من المبيعات.

➤ يساهم التنبؤ في توجيه جهود الأفراد العاملين وتطبيقها لخدمة تحقيق الأهداف وترشيد قرارات الإدارة المتعلقة بالإنفاق على مختلف الأنشطة". (قرومي ، شلاي ، 2017، ص117).

**1-4 طرق وأساليب التنبؤ بالمبيعات:** يلعب التنبؤ بالمبيعات دورا فعالا في اتخاذ العديد من القرارات، ونجاح هذا الأخير يعتمد على مدى الدقة في التنبؤ بحجم المبيعات ولهذا يجب اختيار أسلوب التنبؤ ونوعيته بعدة شروط نذكر منها:

➤ " مدى التنبؤ: يجب أن يكون اختيار الأسلوب مناسباً للفترة الزمنية الموضوعة.

➤ سهولة تطبيق الأسلوب.

➤ التكاليف: يجب أخذ جميع المعلومات ومعالجتها". (يحياوي، 2009، ص93).

تنقسم أساليب التنبؤ بالمبيعات إلى نوعين: أساليب كيفية (نوعية) وأخرى كمية وسنعرضها كالاتي:

**1-4-1 الطرق الكيفية :** "هي عبارة عن مجموعة من الطرق الموضوعية البسيطة التي تحتاج الى مهارات وخبرات عالية تركز بالدرجة الأولى على الحدس والتخمين، ومن المعتاد اعتماد المؤسسة على أكثر من طريقة في التنبؤ، وتضم الطرق التالية" : (رضوان علي، 2013، ص62).

#### أ- دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة:

" دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير وال المدى الطويل، ويعتمد الدارس على الاحصائيات والبيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط، كما أن الخطة العامة للدولة تقيد في توضيح سياسة الاستثمار والاستهلاك والادخار للدولة ومعرفة هذه المؤشرات يساعد على معرفة مدى تأثير مبيعات المؤسسة بها". (فركوس، 2017، ص23).

#### ب- استطلاع آراء ممثلي البيع:

" يتولى ممثل البيع تصريف المنتجات في مختلف المناطق التي تباع فيها منتجات المؤسسة ويعتبر رجال البيع حلقة الوصل بين المستهلك والمؤسسة، كما أنهم أقرب الخلايا في المؤسسة إلى المستهلكين وأكثرهم اتصالا واحتكاكا بهم، وتتم عملية التنبؤ بالمبيعات في هذه الطريقة على مراحل هي:

• يقوم كل ممثل بتقدير المبيعات المتوقع تصريفها خلال الفترة المقبلة، وذلك لكل منتج وفي ضوء مبيعاته السابقة وعلى أساس ظروف المنافسة والسوق، ويتوقف هذا على درجة خبرة رجال البيع واتصالاتهم بالسوق والزبائن.

• تقدم هذه التقارير إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم حيث يقوم هذا الأخير بتجميع هذه التقديرات الفردية لرجال البيع ويدرسها وقيمتها استنادا إلى المبيعات الفعلية للسنوات الماضية، وقد يرى المدير بحكم خبرته وإلمامه ببعض التغيرات والعوامل التي قد يغفل عنها رجال البيع وإجراء بعض التغيرات، وعملا بمبدأ ديمقراطية في الإعداد يعقد اجتماعا مع رجال البيع ويقترح التعديلات، وتعدل التقديرات بعد المناقشة وطبقا لها.

• بعد الاتفاق يقوم كل مدير جهوي بإرسال هذه التقديرات إلى المدير المركزي في المؤسسة والذي يقيمتها بدوره وفقا لأهداف المؤسسة وفي ضوء المبيعات الفعلية لكل منطقة في السنوات الماضية، وإذا اقتضت الضرورة إجراء تعديلات على تلك التقديرات فإن المدير المركزي يقوم باستدعاء المدراء الجهويين بكل المناطق لبحث تعديلات معهم لكي لا يشعر هؤلاء بأن مشاركتهم كانت لا معنى لها وحتى يحرصوا على تحقيق التقديرات.

وتتميز هذه الطريقة بسرعة الحصول على المعلومات وبتكاليف أقل، غير أن التقديرات قد تكون في بعض الأحيان غير دقيقة وحسب ميول الشخصية لممثلي البيع، خاصة إذا انعدمت المزايا والدوافع القوية التي تحفزهم على إعداد تقديرات دقيقة". ( يحيوي، 2009، ص 94-95)

#### ج- إستطلاع آراء الخبراء:

" تقوم هذه الطريقة على أساس استطلاع آراء وتقديرات مجموعة من الخبراء ورجال الإدارة في المؤسسة، حيث يقوم كل واحد منهم بحكم خبرته ومسؤوليته بالتنبؤ بالمبيعات. ويتم بعد ذلك إما بالمحادثة الجماعية وهي تلك المناقشة التي تجمع مجموعة من المختصين، هدفها التوصل إلى تقدير جماعي للمبيعات.

والذي يتم الحصول عليه نتيجة تفاعل كل التقديرات الفردية للمختصين، أو أن يضع كل مختص تقديره الخاص بصفة فردية، ثم تجمع هذه التقديرات وعلى ضوءها يمكن اعتماد التقدير الأرجح.

كما يمكن اقتراح موضوع التقدير على مجموعة من الخبراء الأجانب كل على حده دون علم أحدهم بالآخر، لا يكون هناك تأثير عليهم ولا بينهم، وتسمى بطريقة دالفي. وتتمثل في ارسال استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء، فيقوم كل خبير بالإجابة عن هذه الاستقصاءات، ثم يختار التقدير الذي اتفق عليه معظمهم.

تتميز هذه الطريقة بتبرير الخبراء لإجاباتهم، كونهم أكثر صراحة في التعامل مع المعطيات من ممثلي البيع، ويعاب عليها إمكانية عدم دقة التقديرات نظرا لعدم اختيار الخبراء الأكثر كفاءة، فكل الخبراء لهم نفس الثقة في التقديرات النهائية سواء كانت جيدة أو عكس ذلك، كما أن الخبراء يوفرون أكثر الاتجاهات العامة من القيم المحددة والموزعة". ( يحيوي، 2009، ص 95)

#### د- طريقة الأسواق الاختيارية:

تستعمل هذه الطريقة أكثر بالنسبة للمنتجات (الأسواق) الجديدة، ومن خلال المعلومات التي يتم جمعها من الأسواق الاختيارية أو البيع التجريبي لهذه المنتجات، يمكن للمسؤول أن يتنبأ بالمبيعات المستقبلية.

ونستطيع القول بأن ما يؤخذ على الأساليب الكيفية بصفة عامة أنها مبنية على الحدس والتخمين، مما قد يجعل التوقعات مرتبطة بدرجة التفاؤل أو التشاؤم للمقدر. كما أنها تفتقر إلى الأساليب العلمية الإحصائية والرياضية في عملية التقدير ونتيجة لذلك جاءت الأساليب الكمية. (يحيوي، ص11)

#### 1-4-2 الطرق الكمية: هي الأساليب التي تعتمد على الطرق الإحصائية والرياضية للتنبؤ

بالمبيعات وتعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية، وتنقسم إلى:

أ- **الطريقة الحسابية البسيطة:** تعتبر من أسهل الطرق للتنبؤ بالمبيعات، ولكي يمكن تطبيق هذه الطريقة لابد من معرفة المبيعات التي تحققت في العام الحالي والمبيعات التي تحققت في العام الماضي، ويمكن حسابها كما يلي:

$$\text{مبيعات العام القادم} = \text{مبيعات العام الحالي} \times (\text{مبيعات العام الحالي} / \text{مبيعات العام الماضي})$$

ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تأخذ بعين الاعتبار تغير الظروف التي يمكن أن تحدث في المستقبل، كونها تعتمد فقط على ما حدث في الماضي وفي الوقت الحاضر. (قروميد، شلاي، 2017، ص121)

#### ب- طريقة السلاسل الزمنية:

السلسلة الزمنية عن سلسلة إحصائية تمثل تطور متغير اقتصادي عبر الزمن وترتبط تطور المبيعات بعامل الزمن، وتعتمد على متابعة التغيرات التي تطرأ على حجم المبيعات والأوقات المختلفة.

وقبل أي معالجة رياضية لابد من إجراء ملاحظة بيانية حول الظاهرة (المبيعات)، فمثل هذه الملاحظة تسمح بإظهار والتساؤل عن بعض الانكسارات التي تظهر في السلسلة. فإن التغير المفاجئ في الاتجاه قد يكون لأسباب: (يحيوي، ص12)

- استثنائية ولا تتكرر لاحقا (كالنزاعات مثلا) وهذا النوع من الانكسارات لا يؤخذ في الحسبان عند التنبؤ.
- استثنائية لكنها تعوض في الاتجاه الآخر (كانخفاض المبيعات في أوت يستدرك لاحقا).
- تغير مستوى النشاط (لعدم الاستثمار، التسريح....)
- عدم إمكانية الرجوع إلى الوراء وبالتالي فإن الانخفاض سيمتد ويتواصل دون رجعة وهذا يجب أخذه بعين اعتبار.

ج- الأساليب القياسية عن طريق الانحدار: "عند استخدام أسلوب الانحدار عادة ما تؤخذ بعين الاعتبار متغيرات عدة ترتبط أو تؤثر على المتغير المتنبئ به، فحجم المبيعات يتأثر بالسعر ويتأثر بمعدل التزايد السكاني، الدخل القومي، معدل النمو الاقتصادي، ميزانية الإعلان، استراتيجية الترويج، وغيرها.

فحجم المبيعات هنا هو المتغير التابع *Dépendent* بينما تعد المتغيرات الأخرى متغيرات مستقلة *Independent*، وتحليل الانحدار يساعد في التوصل إلى معرفة قوة العلاقة الإحصائية بين الطلب وبين المتغيرات المستقلة وفي هذا التحليل يتم أخذ أكثر من متغير مستقل في الاعتبار وفي ان واحد لبيان قوة علاقتها مجتمعة مع المتغير التابع". (لقوي، 2014، ص55).

### 1-5 إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعرف عملية التنبؤ بالمبيعات صعوبة من قبل معظم مديري المبيعات لضرورة دقة التنبؤ بالمبيعات، وبعد القيام بعملية التنبؤ باستعمال طرق التنبؤ الكمية والكيفية، نقوم بعملية إعداد موازنة المبيعات ويعني ذلك وضع البيانات المتنبئ بها في جدول ملائم يسهل قراءته واستغلالها علما أن كل مؤسسة لديها تصميم خاص بها وبصفة عامة نقوم بإعداد موازنة المبيعات على أساس موسمي أو جغرافي (مناطق)، أو على أساس المنتجات أو على أساس بعض الأسس (موازنة المجموع).

#### أ- إعداد موازنة المبيعات على أساس موسمي:

" إن المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة ولكن تباع على فترات مختلفة، والعادات والتقاليد تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر وهذا التفاوت والاختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة لأخرى يدعى بالتغيرات الموسمية، ولهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدى، ويستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة". (فركوس، 2017، ص34)



➤ **جدول رقم 01: موازنة المبيعات على أساس الموسمي**

المناطق	النسبة المئوية	المبيعات التقديرية
جانفي		
فيفري		
مارس		
فصل 2		
فصل 3		
فصل 4		
المجموع	100%	

▪ المصدر: (فركوس، 2017، ص35)

ب- إعداد موازنة المبيعات على الأساس الجغرافي: " من الواجب توزيع المبيعات جغرافيا أو جهويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظرا للتوزيع السكاني المختلف والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة، ولمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتوج في السنوات الماضية ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

- نسبة توزيع السكان على المناطق والنمو الديمغرافي.
- دراسة حركات انتقال السكان من منطقة إلى أخرى.
- المستوى الاقتصادي والاجتماعي لسكان المناطق المختلفة.

بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الاعتبار عدد الشركات وحجمها والعاملين فيها... الخ". (فركوس، 2017، ص35-36)

➤ **جدول رقم 02: موازنة المبيعات على أساس الجغرافي**

المناطق	النسبة المئوية	المبيعات التقديرية
منطقة 1		
منطقة 2		
منطقة 3		
منطقة 4		
المجموع	100%	

▪ المصدر: (فركوس، 2017، ص36)

ج- إعداد موازنة المبيعات على أساس المنتوجات: " إن هدف التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة وتقييم تطور مبيعات كل منتج، والطريقة المتبعة في التوزيع إما التوزيع حسب السنوات السابقة أو التوزيع حسب أهمية هامش الربح، بحيث لتعمل المؤسسة على بيع المنتوجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها

والتقليل من بيع المنتجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها، كما أن التوزيع على أساس المنتجات يساعد على معرفة مدى تأثير المنتجات الجديدة على مبيعات المنتجات القديمة".

➤ جدول رقم 03: موازنة المبيعات على أساس المنتجات

المنتجات				المنتجات
السنة القادمة		السنة الماضية		
المبيعات	نسبة المئوية	المبيعات	نسبة المئوية	
				أ
				ب
				ج
				د
	%100		%100	المجموع

▪ المصدر: (فركوس، 2017، ص37)

د- إعداد موازنة المبيعات على أساس بعض الأسس (موازنة المجموع): " يمكننا أن نقول بأنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات ولذلك فيإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا، وعموما تحتوي موازنة المجموع على النقاط الرئيسية التالية:

- ✓ توزيع المبيعات حسب المنتجات.
- ✓ تقدير المبيعات بالكميات والقيمة، وسعر البيع.
- ✓ توزيع مبيعات كل منتج توزيعا موسميا وحسب المناطق". ( فركوس، 2017، ص38)

➤ **جدول رقم 04: موازنة المبيعات على أساس بعض الأسس**

المجموع	المنطقة 4	المنطقة 3	المنطقة 2	المنطقة 1	
					المنتج A:
					الفصل 1:
					الفصل 2:
					الفصل 3:
					الفصل 4:
					مجموع مبيعات A:
					المنتج B:
					الفصل 1:
					الفصل 2:
					الفصل 3:
					الفصل 4:
					مجموع مبيعات B:
					مجموع A+B

▪ المصدر: (فركوس، 2017، ص40)

**1-6 مراقبة الموازنة التقديرية للمبيعات:** بعد أن تأخذ الموازنة التقديرية شكلها النهائي ويتم المصادقة عليها من قبل الإدارة العليا، يتم ابلاغ الأقسام المختلفة بمضمونها وتفصيلها، ويجب متابعة ومراقبة هذه العملية للتعرف على النتائج المحققة ومدى تطابق التقديرات مع النتائج الفعلية عن طريق إعداد تقارير المتابعة وتوضيح هذه التقارير الكميات المقدرة والمحقة، مقدار الانحراف، أسبابه واقتراح الإجراءات اللازمة لمعالجته، ويمكن توضيح أشكال الرقابة على المبيعات وأساليبها كما يلي:

**1-6-1 الرقابة على المبيعات:**

لتحقيق الرقابة على تنفيذ المبيعات فإنه من الضروري إعداد مجموعة من التقارير التي تبين فيها المبيعات الفعلية لكل منطقة وفصل ولكل نوع من أنواع المنتجات. (فركوس، 2017).

**أ- الرقابة الموسمية:**

إذا لوحظ في فترة معينة كان فيها حجم المبيعات ضعيف في منطقة معينة أو في جميع مناطق البيع، فإنه يمكن إرجاع السبب إلى الركود في تلك المنطقة أو تلك المناطق، ولكن إذا كان حجم المبيعات ضعيفا خلال فترة معينة من السنة وعلى مستوى وكيل أو ممثل واحد أو عدة ممثلين، ففي هذه الحالة يجب أن يراقب الممثلين من طرف الإدارة، وذلك برقابة المسافة المقطوعة وعدد الزيارات التي قاموا بها. (فركوس، 2017، ص41).

**ب- الرقابة الجهوية:**

إذا اختلف الاتجاه العام للمبيعات في منطقة معينة عن الاتجاه العام للمبيعات في مناطق أخرى فإنه لابد من البحث عن أسباب الاختلاف لتصحيحها وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً. (فركوس، 2017).

### ج- الرقابة على المنتجات ونوعيتها:

إذا ما لاحظت المؤسسة أن مبيعات منتج معين ضعيفة أو بدأت في الانخفاض فإن على المؤسسة أن تغير السياسة البيعية التي تنتهجها إزاء هذا المنتج، كأن توقفه وتعوضه أو تغير سعر بيعه إذا كانت هناك منافسة أو القيام بحملة دعائية وإشهار...إلخ، ويجب هنا استبعاد الأسباب الأخرى كالركود وضعف أداء رجال البيع. (فركوس، 2017، ص41).

**1-6-2 تحليل انحرافات موازنة المبيعات:** " انحرافات ترجع إلى عوامل داخلية مثل القصور في تنفيذ الخطة أو عدم فعالية وهي الانحرافات الخاضعة للرقابة، وأيضاً ترجع إلى عوامل خارجية وغير خاضعة للرقابة مثل تغير الأسعار في السوق، المنافسة، وقوانين المالية أو معطيات خارجية أخرى، عند تحليل الانحرافات يجب أن يركز الاهتمام على الانحرافات غير العادية أي على تلك العناصر التي يختلف فيها الأداء الفعلي عن الأداء التقديري بدرجة كبيرة، وليس تحليل كل الانحرافات وهو ما يوفر الوقت والتكاليف ويتم تحليل الانحرافات على الشكل التالي " (قرومي ، شلاي ، 2017 ، ص135-136)

أ- في حالة مؤسسة تبيع منتجاً واحداً: ويتم التحليل على النحو التالي: (عتامنة، بو قصيرة، 2020، ص65).

الانحراف الكلي = الكمية الفعلية X السعر الفعلي - الكمية المعيارية X السعر المعيارية

➤ انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية المعيارية) السعر المعيارية

➤ انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر المعيارية) الكمية الفعلية

ب- في حالة مؤسسة تنتج وتبيع عدة منتجات:

انحراف الكمية = (الكمية الكلية الفعلية - الكمية الكلية المقدره) الهامش المرجح للوحدة

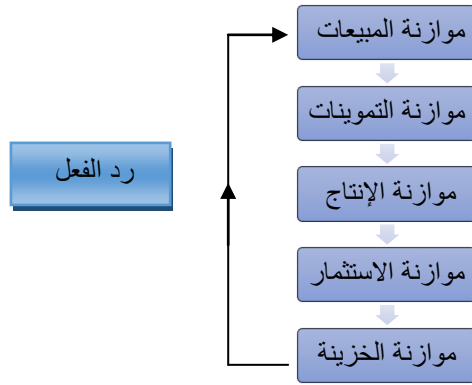
➤ انحراف السعر = (الهامش الفعلي للوحدة - الهامش المعيارية للوحدة) الكمية الفعلية

➤ انحراف المزيج = (الكميات الفعلية بالمزيج الفعلي - الكميات الفعلية بالمزيج المعيارية) الهامش

المعيارية

**7-1 علاقة الموازنة التقديرية للمبيعات بالموازنات الأخرى:** تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هي العامل الحاكم أو مؤثر أو حجر الزاوية التي تبنى عليه الموازنات الأخرى في منشأة الأعمال، كما أن ميزانية المبيعات هي التي تؤثر على الموازنات الأخرى فعلياً في الإنتاج والشراء لتحديدان حسب الكميات المباعة، فتبدأ المؤسسة بميزانية المبيعات لأنها تنتج في السوق لتلبية الطلب، كما أنها القاعدة التي يرتكز عليها مدير الإنتاج لوضع خطة الإنتاج وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة والموارد الأولية المباشرة وتعتبر المبيعات أيضاً من أهم مصادر المقبوضات النقدية ومن أعقد العناصر في التقدير بالنسبة لموازنة الخزينة.

➤ الشكل رقم 01: نظام الموازنات



المصدر: (عمران ، عبد لوي ، 2021 ، ص8)

## 1-2 مفاهيم أساسية حول توازن الخزينة المالية

### 1-2 تعريف توازن الخزينة المالية

سنتطرق إلى تقديم مجموعة من التعريفات للموازنة النقدية من خلال مايلي:

- عرفت الموازنة النقدية بأنها " تحويل الأعباء والمنتجات الخاصة بالموازنات المدروسة سابقا إلى مقبوضات نقدية ومدفوعات نقدية"، ويمكن تعريفها أيضا بأنها " وسيلة للتخطيط المالي على المدى القصير، وهي تسمح بتحديد إحتياجات التمويل في المدى القصير بالإضافة إلى تحديد فرص توظيف الأموال فهي وسيلة لتقدير المصادر والاستثمارات المستقبلية للنقدية. (بن زعيط و موي، ص10).

- وتعرف الموازنة التقديرية للموازنة أيضا على أنها" موازنة تستعمل للتخطيط لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية ولكن على الأقل على قاعدة شهرية، وفي بعض الأحيان أسبوعية، وهي تعكس من وجهة نظر المالية نشاطات تنبؤية للمؤسسة فالموازنة التقديرية للخزينة تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو الخزينة في نهاية كل فترة. (معمر شدي، ص67).

- وعرفت أيضا ب" الموازنة التقديرية للخزينة ماهي إلا توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة، وتعتبر مسألة التنبؤ بالتدفقات النقدية أو مايسمى بالموازنة النقدية من أهم الأدوات الأساسية في التخطيط المالي قصير الأجل، فهي تساعد على تمييز الفائض أو العجز المالي المرتقب لمؤسسة ما. (عز الدين، قروش، 2021، ص4)

وبالتالي يمكن القول بأن الموازنة النقدية هي ملخص للتقديرات الخاصة بالنفقات والإيرادات بالنسبة لكل شهر من الأشهر المقبلة كما تبين أيضا رصيد أو قيمة النقدية في كل شهر.

### 2-2 أهداف توازن الخزينة المالية

يمكن أن نستخلص أهمية الأهداف المتمثلة في: (بن يحيى بوخلوه، ص2013، 65).

- تقدير خطر عدم السيولة: يمكن للمؤسسة أن تقع في مشكلة عدم الدفع عند ظهور عدم التوازن خلال السنة.
- مفاوضات التمويلات قصيرة الأجل: حتى تتمكن المؤسسة المالية من دراسة طلب التمويل قصير الأجل تطالب بموازنة الخزينة التي تعتبر وثيقة هامة.
- التنبؤ بإستعمال جيد لفائض الخزينة.
- تسهيل إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية: بعد إعداد كل من الموازنة وحساب النتائج التقديرية تتمكن المؤسسة من تقييم المردودية التنبؤية.

**2-3 إجراءات إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية:** لإعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية يجب أولاً تصنيف التدفقات النقدية بما يتناسب و الحدث المنشأ للتدفق، حيث يمكن تصنيفها إلى تدفقات من الأنشطة التشغيلية وتدفقات من الأنشطة التمويلية وأخرى من الأنشطة الإستثمارية، إذ هي موضحة كمايلي:

✓ **التنبؤ النقدي للمقبوضات:** يعتمد تقدير المقبوضات النقدية على تحديد المصدر أو الحدث المنشأ للتدفق، فقد يكون ناشئاً عن عمليات الاستغلال والذي يعتمد أساساً على تقدير حجم المبيعات والمقبوضات منها، كما يمكن أن يكون ناشئاً من الأنشطة الاستثمارية ويمكن أيضاً أن يكون ناشئاً من الأنشطة التمويلية للمؤسسة. (قروش 2021، ص6).

✓ **التنبؤ النقدي للمدفوعات:** وتشمل هذه المبالغ على الإلتزامات بها المؤسسة والتي يستحق سدادها خلال فترة الموازنة، إضافة إلى المشتريات والإستثمارات المتوقع إنجازها أو الدخول بها خلال تلك الفترة والتي سيتم دفعها نقداً، ويتطلب تحديدها تجميع كل الأعباء المتوقعة والقصيرة الأجل وإظهار بعض المدفوعات التي تكون تابعة لإلتزامات الفترة السابقة. (عمران، عبد لوي، ص46، 2021).

✓ **الرصيد النقدي:** بعد إعداد المقبوضات والمدفوعات يلي دور تحديد صافي الزيادة أو النقصان في السيولة النقدية، وذلك بطرح جملة المدفوعات من جملة المقبوضات، وبالرجوع إلى الرصيد النقدية في بداية المدة يمكن حساب ماتحتاج إليه المنشأة من الأموال النقدية كإحتفاظ بحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المنشأة فوق ذلك الحد الأدنى، لهذا فإنه يجب عند تخطيط تمويل المشروع التحقق من وجود رصيد نقدي كبير بخزينة المشروع كافي لتغطية أي خطأ محتمل في التقديرات. (سامي راضي، 2001).

✓ **المخطط السنوي للخزينة:** أنظر الملحق رقم 01.

## 2-4 إعداد موازنة الخزينة:

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر نسبة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، وتقسيم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فيمكن أن تعد موازنة على أساس شهري في حالة إذا ماتميز نشاطها بالموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية، وعليه تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين: (بن يحيى بوخلوه، ص65، ص66).

**المرحلة الأولى:** وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ماإذا كان الرصيد فائضاً أو عجزاً، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

**المرحلة الثانية:** ويتم من خلالها إختيار مصادر التمويل والتوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل والإيرادات المالية.

## 2-5 التدفقات النقدية في المؤسسة: تتمثل التدفقات النقدية للمؤسسة فيمايلي:

أ- **الموارد النقدية:** تحصل المؤسسة على الموارد النقدية من:

- القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- المساهمين عن طريق إصدار أسهم جديدة لزيادة رأس المال.
- تحصيل المبيعات.
- التنازل عن أصول ثابتة.
- بيع أوراق مالية.
- إصدار أسهم جديدة.
- فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك.

ب- **الإستخدامات النقدية:** تستخدم النقدية في الأغراض التالية:

- تسديد تكاليف الإنتاج، مواد أولية، وأجور..... وغيرها.
- إقتناء أصول ثابتة جديدة.
- تسديد الديون المستحقة.
- تسديد الفوائد على القروض.
- توزيع الأرباح.
- تسديد الضرائب المستحقة على الأرباح. (فركوس ، 2017، ص216).

## 2-6 الرقابة على الموازنة النقدية

تحتاج المؤسسة إلى نظام فعال على تدفقاتها النقدية، وذلك أن وضع السيولة النقدية في المؤسسة وتكتسي أهمية قصوى في سير عملياتها دون صعوبات ويتطلب هذا الأمر مستويين من الرقابة:

أ- **الرقابة اليومية المستمرة على حركة النقد وعلى الأرصدة المتاحة:**

وذلك للتأكد من قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية في مواعيدها، والإستفادة القصوى من النقد الفائض، أو خفض تكلفة التمويل. هذا المستوى من الرقابية يتم تحقيقه من خلال سجلات وكشوفات الحركة اليومية والأسبوعية للصندوق والبنوك.



ب- الرقابة الشهرية والدورية : على حركة النقد وعلى الأرصدة المتاحة ومقارنتها بتلك المقدرة في الموازنة النقدية، وتحديد الإنحرافات وتحليل أسبابها تمهيدا لإتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة الإنحرافات السلبية منها. وخفض أرصدة المخزون، تأجيل سداد الديون للموردين أو الإتفاق معهم على شروط أخرى للسداد. (سامي راضي، 2001، ص301،300).

## الخلاصة

تعد الموازنة التقديرية للمبيعات المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، وتقع مسؤولية إعدادها على عاتق مدير المبيعات، ، وتستخدم كهدف لإدارة المبيعات فتكون مرشدا لها عند التنفيذ وفي نفس الوقت تستخدم كمعيار لتحليل أدائها ونجاح نظام الموازنة التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات،

وأیضا نرى أن تسيير النقدية من أصعب المشاكل التي تواجه المدير المالي، وذلك لكون النقدية هي العصب المحرك للإقتصاد، ، وحتى يصبح التنبؤ بالرصيد النقدي للمؤسسة ممكنا يجب دراسة كل من المقبوضات والمدفوعات الخاصة بها واختيار الطريقة الملائمة لتقديرها.

هذا وتتأثر الموازنة النقدية بالموازنة التقديرية للمبيعات بشكل كبير، كون المبيعات هو المصدر الرئيسي لمقبوضات الخزينة.

## II الإطار التطبيقي للدراسة

### II - 1 - الدراسات المتعلقة بالموازنة التقديرية للمبيعات وتوازن الخزينة المالية:

من خلال بحثنا في العديد من الدراسات التطبيقية للدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع بحثنا، توصلنا إلى أهم الدراسات التي تناولت الموضوع، والمتمثلة أساسا فيمايلي:

1- دراسة "عز الدين عبد الرؤوف" و"قروش عيسى" بعنوان "الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسات الإقتصادية" دراسة حالة "....."، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المركز الجامعي المسيلة، الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الموازنة التقديرية في التحكم في تسيير الخزينة بالمؤسسة الإقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة أقال بلوس بالمسيلة، وقد تم الإعتماد في دراسة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أتاح إستغلال قوائمها المالية إعداد موازنة لخزيتها لسنة 2020، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- أظهرت نتائج التحليل تحكما كبيرا في تسيير خزينة المؤسسة تعكسه قيمة الانحرافات المسجلة والتي كانت مقبولة إلى حد كبير بالرغم من تباينها بين السلب والإيجاب.

- توظيف المؤسسة الفوائض المالية للخزينة في التسديد المسبق لأقساط القروض البنكية.

- تسيير الخزينة في المؤسسة محل الدراسة بفعالية، تعكسها مخرجات الموازنة التقديرية والتي تظهر تقريبا كبيرا بين النتائج المتوقعة والمحقة.

2- دراسة "محمد لمين" و"وسيلة السبتى" بعنوان "أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار" و"وحدة الرغبة" مجلة "إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية" جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الإقتصادية، وذلك للمكانة الهامة والدور الكبير الذي تحتله الموازنة التقديرية في النبؤ المستقبلي لمختلف الأنشطة التي تمارسها وقد تم الإعتماد في دراسة الموضوع على المنهج التحليلي عن طريق تحليل التقارير السنوية الصادرة من مديرية الإنتاج من خلال حساب وتفسير مختلف الإنحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط لنشاطاتها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- الموازنة أداة رقابية تستعمل لتحقيق من ان الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تنفيذها وبالمستوى المطلوب، والتعرف على الإنحرافات في الوقت المناسب لإتخاذ الإجراءات اللازمة.
- المؤسسة تستخدم الموازنات التقديرية وذلك بإعتمادها على الطرق الكيفية والخبرات ومعلومات للسنوات السابقة.
- تقوم المؤسسة في نهاية كل سنة بوضع تقرير تقيمي للسنة المالية المنتهية بهدف المقارنة بين الخطط الموضوعية سابقا وماتم تحقيقه.

### 3- دراسة "نعيمة يحيوي" بعنوان "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق " دراسة حالة "قطاع صناعة الحليب"، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، باتنة، الجزائر، 2009

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحولات التي عرفت أدوات مراقبة التسيير في مجال تخطيط الإستغلال من خلال الكشف عن خبايا طرق وكيفية عمل الأدوات التقليدية والكيفية التي تم بها تكييف الأدوات الحديثة للظروف الجديدة. إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع والأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بعينة البحث.

### 4- دراسة "تعمون محمد عز الدين" بعنوان "دور الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الإقتصادية"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، 2020.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان الطرق الكيفية لإعداد الموازنات التقديرية والأفراد المشاركين في إعدادها، كما تطرقت إلى كيفية تنفيذها من قبل أفراد المؤسسة وماهي الأعمال التي يتم إتخاذها في حالة وجود إنحرافات، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقد تم التوصل من خلالها إلى نتائج أهمها:

- إن الموازنة التقديرية عبارة عن خطة مالية قصيرة المدى تتضمن توزيعا للموارد مرتببا بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.
- الموازنات التقديرية تساهم في قيادة أداء المؤسسة من خلال ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية وإعداد مخططات عمل لتحقيق تلك الأهداف.
- كما تساهم في قيادة الأداء من خلال الرقابة الموازنية، إذ تعتبر الموازنات من أهم الوسائل الرقابية على أنشطة المؤسسة وأداة لتأكد من الالتزام بالأهداف والإستراتيجيات والسياسات الموضوعية.

**5- دراسة " Role of sales Forecasting " بعنوان " Benloulou.S Benatek.O 2021 " in the Modelisation of Decision Making process /Case of Mantal Tesctile Corporation of Tlemcen.\* december 2021.**

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور الفعال الذي تلعبه طرق المبيعات المتوقعة في النمذجة الاقتصادية لعملية صنع القرار في شركة " tescile corporqtion Mantal " ، للفترة 2019/2013، من أجل عكس هذا الموضوع أعمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والإستقرائي فيما يتعلق بالجانب النظري للموضوع وفيما يتعلق بالجانب العلمي للدراسة فتم الإعتماد على المنهج المتكامل في البحث التطبيقي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا تعتمد المنشأة قيد الدراسة على تطبيق الأساليب الكمية في التنبؤ بالمبيعات وهذا ينفي صحة الفرضية الأولى التي تقول إن المؤسسات الجزائرية تتبنى أساليب الإدارة الحديثة.
- تظل طريقة Boxbox-Jenkins هي الأنسب للتنبؤ بالمبيعات ( شركة المنتوجات (MANIALS.P.A).

الدراسة الميدانية  
لمؤسسة الكاتمية للفلين  
- جيجل -

## تمهيد

يتمثل هذا الإطار في الدراسة التطبيقية لموضوع أثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة المالية، حيث بعد استفتائنا للجانب النظري من البحث والذي تطرقنا من خلاله إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، سنحاول في هذا الإطار إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع ثم توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال توضيح أداة الدراسة وتحديد تقديراتها إن كانت صحيحة، وعند وجود انحرافات كيفية معالجتها، وفي الأخير سيتم تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث.

### III - الدراسة الميدانية لمؤسسة الكاتمية للفلين:

#### 1- تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين:

مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، ومن أجل التعريف بالمؤسسة كونها محل الدراسة سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة، أهدافها والهيكل التنظيمي لها.

#### 1-1- تعريف مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - :

نشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1976/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/2 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-01/01-88/03-88/04 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حوّلت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حوّلت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.00 دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.00 دج، وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.00 دج والذي يقدر حاليا بـ 351.175.00 دج، وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع « S.O.D.I.A.F ».

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية - جيجل - . ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642م<sup>2</sup> تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ 5.374 م<sup>2</sup>.

- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1800 م<sup>2</sup>.

- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م<sup>2</sup>.



- المخزن مساحته تقدر ب 1.130م<sup>2</sup>.

- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر ب 786م<sup>2</sup>.

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياً وغير مغطاة تقدر ب 8.350م<sup>2</sup> تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملاً، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملاً، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملاً ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملاً، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملاً في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2021 ما يقارب 85 عاملاً موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يومياً.

وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

❖ **جدول رقم 05:** يمثل توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة.

عدد العمال	المصالح
5	الإدارة العامة
3	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
8	مديرية التمويل
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
8	مصلحة الصيانة
16	مصلحة إنتاج الفلين
16	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
85	المجموع

▪ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-

## 1-2- الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - وأهدافها:

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

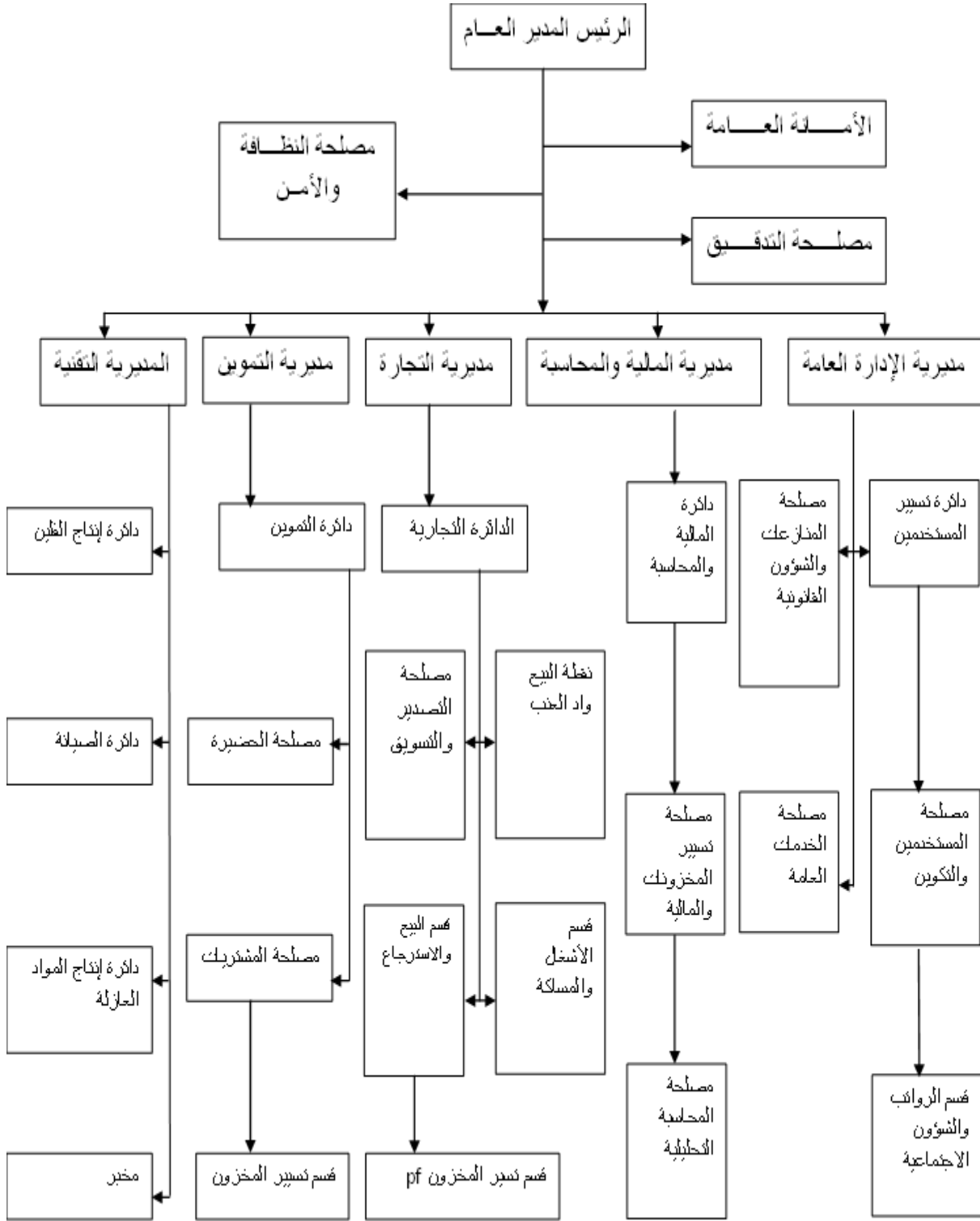
- تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.
- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الاقتصادي الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.
- دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.
- وتسعى المؤسسة من خلال عملها الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:
- تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن كأى مؤسسة اقتصادية.
- توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
- إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.
- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.
- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والمواد العازلة والتي هي في حاجة دائمة إليها.

## 1-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين:

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين كما يوضحه الشكل التالي:

❖ الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين



■ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين

✓ **الرئيس المدير العام:** يعتبر الرئيس المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم علاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات. كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

✓ **الأمانة العامة:** تعتبر الوسيط بين المدير العام والعمال، وهي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل إعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات والتوجيه وتعيين أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

✓ **مصلحة التدقيق:** هي مصلحة مستقلة، نشاطها الأساسي القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها كما يشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وجودة الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على حسن التسيير والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

✓ **مصلحة النظافة والأمن:** تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سلمية، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية. ومن مهامها حماية وحراسة المؤسسة بكاملها ليلا ونهارا مع مراقبة ممتلكاتها من عتاد وأموال وآلات والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

✓ **مديرية الإدارة العامة:** نشاطها الأساسي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، وتوجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع العمال. وتنقسم إلى:

\* **دائرة تسيير المستخدمين:** تحتل مكانة هامة في المؤسسة، حيث تعمل على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وتهتم بعملية الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى الكفاءة والفعالية ومتابعة الإجراءات التأديبية وإعلان المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير مشوارهم المهني.

\* **مصلحة المستخدمين والتكوين:** مصلحة تقوم بوضع مخطط تنظيمي لدورات التكوين وتقدير النفقات التكوينية، ويتم فيها كذلك متابعة الحصص التدريبية المبرمجة كما يتم تدريب الموظفين الجدد.

\* **قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية:** يختص باستلام القرارات الخاصة بالتعيينات والترقيات والمكافآت والسلف وسائر المستحقات المالية من قسم شؤون الموظفين، وإعداد التسويات المالية، كما يقوم بإعداد كشوف رواتب الموظفين الشهرية وتحويلها إلى البنوك وكذلك الإشراف على قائمة الحضور والغياب وتسهيل

عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي، الاشتراك في التقاعد، ملفات العطل المرضية والتوقف عن العمل.

\***مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، ومنه مسك ملفات قضايا ومنازعات الجماعة، وإعداد مختلف الاتفاقيات المتعلقة بانتداب المحامين أو إجراء صلح مع أطراف النزاع، وكذلك إبداء الاستشارة القانونية في كل غموض يكتنف مقتضى قانوني أو إجراء يهم المؤسسة، مع تلقي الشكاوى وإعداد التقارير.

\***مصلحة الخدمات العامة:** هو أحد مصالح المديرية العامة ويسعى لتقديم الخدمات للموظفين حيث يقوم صاحب المصلحة أو عمال المصلحة بالتخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ لأعمال جميع الوحدات، حيث تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية المراقبة المالية والمحاسبية، وضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية وتسيير التدفقات المالية.

وتتفرع إلى ثلاثة مصالح وهي:

\***دائرة المالية والمحاسبة:** تقوم بالإشراف على جميع العمليات المحاسبية والمالية ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة حيث تهتم بمتابعة المعالجة المحاسبية والتسجيل في السجلات والدفاتر المحاسبية، ومتابعة المداخل والمصاريف المحققة من طرف المؤسسة، وتهتم بتمويل احتياجات الاستغلال ومراجعة الوثائق والسندات المحاسبية.

\***مصلحة تسيير المخزون:** مهمتها تسيير المخزون بالعمل بطريقة تجعل من المخزن قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الأوقات، ومتابعة يومية لحاجيات المؤسسة والموظفين وتدقيق في حسابات الدفاتر المحاسبية وحساب تكاليف الانتاج.

\***مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم بدراسة وتحليل وتسجيل للبيانات المتعلقة بالتكاليف، حيث تعتبر من أدوات الإدارة التي توفر البيانات اللازمة للقيام بالدراسات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وعمليات البيع والشراء حتى مرحلة التوزيع.

✓ **مديرية التجارة:** تلعب هذه المديرية دورا هاما في المؤسسة إذ تقوم بأعمال البيع والتمويل والتسويق، وتسيير الأشغال وتنقسم إلى:

\***دائرة التجارة:** تقوم بمجموعة القواعد القانونية التي تحدد طبيعة وأثار الاتفاقات والعقود المبرمة بين الشركة والعاملين وكافة نشاطات تداول وتوزيع المنتجات ونشاطات الإنتاج وكذلك الخدمات والمنشآت المالية والمصرفية.

\***مصلحة التصدير والتسويق:** تقوم مجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق أرباح للمؤسسة، والقيام ببيع المنتجات من دول إلى دولة وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة.

\***قسم البيع والاسترجاع:** تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تقوم بتحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن والإشراف على تنظيم ومراقبة مداخل ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع وتحديد أسعار البيع.

\***قسم تسيير المخزون:** وهي مصلحة تقوم بتسيير المخزون بطريقة تجعل من المخزن قادرا على تلبية طلبات الزبائن في أي وقت.

\***نقطة البيع واد العنب:** وهو مستودع مقره في عنابة يتم فيه وضع السلع والمنتجات النهائية للمؤسسة حيث يتولى تصريف وتسويق وبيع المنتجات للزبائن.

\***قسم الأشغال والمساحة:** هو قسم متخصص في أعمال وأشغال العمارات، أي يقوم فيه العمال المتخصصون في تركيب المواد العازلة على أسطح البنايات والعمارات وإعادة تهيئة المباني القديمة أو التي تحتوي على فتحات وتشققات.

✓ **مديرية التموين:** تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم مدير المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات.

\***دائرة التموين:** تساهم في تحديد الحاجيات الأساسية التي يجب استيرادها وتوفيرها دائما مثل المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي للشركة وتعتبر من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع مواصفات المحددة والمتفق عليها من أجل تنفيذ إنتاج صناعي.

\***مصلحة الحظيرة:** تحتوي على كل الوسائل المتعلقة بالنقل، المركبات وقطع الغيار وبالإضافة إلى خدمات صيانة الهياكل والمرافق والسيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة.

\***مصلحة المشتريات:** يتم فيها مراقبة طلبات الشراء وتنفيذها حسب المواصفات المعتمدة بطريقة فعالة من حيث السعر والجودة والنوعية ومواعيد التوريد وشروط الدفع والخدمة وإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بطلبات الشراء.

\*قسم تسيير المخزون: وهو خاص بالتحكم في المخزون، حيث يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما ذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات. وهي وظيفة مكملة لوظيفة الشراء. حيث تقوم بإنشاء وتوفير مستودعات ملائمة وتنظيمها بشكل يلبي المتطلبات وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات والقوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال.

❖ **المديرية التقنية:** يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات والأوامر المتعلقة بالإنتاج ومتابعة كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال وكذا عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها. وتنقسم إلى ثلاث دوائر:

\***دائرة إنتاج الفلين:** إذ يتولاها رئيس الدائرة حيث يقوم بعملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والاتساق في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد، إذ تقوم هذه المصلحة بإنتاج صفائح الفلين.

\***دائرة الصيانة:** تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها لاستمرار عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة واستمرارية الإنتاج.

\***دائرة إنتاج المواد العازلة:** تقوم بإنتاج المواد التي تصنع خصيصا حتى تحافظ على المباني لأطول عمر ممكن لها وتتمثل في الزفت وعازل الحرارة وعازل المياه وعازل الأسقف والأساسات.

\***المخبر ومراقبة النوعية:** يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحليل ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دوليا.

## 2- كيفية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وموازنة الخزينة في مؤسسة الكاتمية للفلين :

### 2-1- طريقة إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات للمؤسسة الكاتمية للفلين:

إن إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث أن مؤسسة الكاتمية للفلين تقوم بإعداد موازنة التقديرية لمبيعاتها على النحو التالي:

تتم عملية إعداد موازنة التقديرية للمبيعات في مؤسسة الكاتمية للفلين بمشاركة العديد من الأشخاص والمصالح وتبدأ بمصلحة الإنتاج:

• **مصلحة الإنتاج:** تقوم مصلحة الإنتاج بتقدير الطلب المقدم على منتجاتها وكمية الإنتاج المتوقع إنتاجها في هذه السنة وتحديد ما يلزمها وما تحتاجه من مواد أولية ومستلزمات ولوازم في إنتاجها ثم تقوم بالتواصل مع مصلحة الشراء من أجل معرفة هل بإمكانها توفير احتياجاتها ومتطلباتها للإنتاج.

• **مصلحة الشراء:** بعد قيام مصلحة الإنتاج بحديد متطلباتها والتواصل مع مصلحة الشراء تقوم هذه الأخيرة بدراسة السوق والعوامل المتحركة فيه ثم يتم اتخاذ القرار بإمكانية توفير أو عدم توفير متطلبات مصلحة الإنتاج من مواد أولية ومستلزمات ولوازم.

بعدها تقوم مصلحة الشراء بتواصل مجدداً مع مصلحة الإنتاج وتوفير المواد الأولية ومستلزمات وبعد ذلك تأتي مصلحة التجارة.

• **مصلحة التجارة:** بعد تواصل مصلحة الإنتاج مع مصلحة التجارة وإعلامها بكل المعلومات حول الإنتاج، فتقوم مصلحة التجارة بتقدير رقم الأعمال المحقق شهرياً من بداية شهر جانفي حتى نهاية شهر ديسمبر.

• بعد ذلك يقوم المحاسب بتحديد أجور العمال خلال وأيضاً تحديد ضريبة التكوين المهني للعمال.

• **مصلحة المحاسبة:** بعدما تحصل مصلحة المحاسبة على جميع المعلومات والبيانات مجمعة من كافة المصالح وكذلك المحاسب تقوم مصلحة المحاسبة بتحديد الحساب 64 الذي يتمثل في الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة والحساب 65 المتمثل في الأعباء العملياتية الأخرى بإضافة إلى الحساب 66 الأعباء المالية كالتأمينات والحساب 68 الإهلاكات ثم يتم تقدير النتيجة، بعد تقدير النتيجة قد تكون النتيجة سالبة أو موجبة فإذا كانت سالبة يتم القيام ببعض التعديلات في التقدير من أجل جعلها موجبة ومقبولة.

• بعد الدخول في السنة الحالية وإعداد النتائج الفعلية بداية من شهر جانفي وصولاً إلى شهر سبتمبر، حينها تقوم المؤسسة بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج التقديرية وتحديد انحرافات وتعديلها في الأشهر 3 متبقية (أكتوبر-نوفمبر-ديسمبر) من أجل الوصول في نهاية السنة إلى نتائج فعلية قريبة من التقديرية.



❖ الموازنة التقديرية والفعلية للمبيعات لثلاث سنوات في مؤسسة الكاتمية للفلين:

الوحدة المستعملة هي كيلو دينار جزائري

❖ جدول رقم 05: يمثل الموازنة التقديرية والفعلية لسنة 2019

البيان	التقدير 2019	الفعلي 2019
مبيعات البضائع	13951	5563
إنتاج مباع	إجمالي المنتج المصنع	143516
	بيع الفلين المعالج	100461
	بيع باكس ألمنيوم وما يماثلها	43055
	خدمات مقدمة	1092
	بيع الأشغال	46852
إنتاج مباع لتصدير	24135	25372
<b>رقم الأعمال</b>	<b>229546</b>	<b>176395</b>
إنتاج المخزن أو التالف	1054	7776
إنتاج مجمد		
منح التشغيل		
<b>إنتاج الفترة</b>	<b>230600</b>	<b>184171</b>
استهلاك	مشتريات البضائع المباعة	13252
	مواد أولية	122388
	تموينات أخرى	6649
	تغيرات المخزون	
	مشتريات الدراسات والخدمات	6708
	استهلاكات أخرى	7491
	9146	
<b>إجمالي الاستهلاكات</b>	<b>156488</b>	<b>122339</b>
خدمات	المناولة العامة	
	إيجارات	97
	رسوم إيجار	
	خدمات الصيانة والإصلاح	1217
	أقساط التأمين	1195
1944		

▪ المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

• التعليق على الجدول لسنة 2019:

لوحظ في الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2019 لمؤسسة الكاتمية للفلين ما يلي:

لوحظ أن المؤسسة أخفقت في تقدير موازنة المبيعات لأن النتائج التقديرية كانت أكبر من الفعلية، لكن نتائجها لم تكن بعيدة كثيرا عن النتائج التقديرية بل كانت موجبة وقريبة من التقديرية.

وعلى سبيل المثال كان رقم الأعمال الفعلي 176395 أما التقديري 229546، وكذلك انتاج الفترة الفعلي كان 184171 والتقديري 230600 أما اجمالي الاستهلاك الفعلي كان 122339 وهو أقل من التقديري الذي كان 156488 وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة.

❖ جدول رقم 06: يمثل الموازنة التقديرية والفعلية لسنة 2020

البيان	تقدير 2020	الفعلي 2020
مبيعات البضائع	6672	637
انتاج مباع	إجمالي المنتج المصنع	81589
	بيع الفلين المعالج	57112
	بيع باكس ألمنيوم وما يماثلها	24477
	خدمات مقدمة	307
	بيع الأشغال	70280
إنتاج مباع لتصدير	26136	67686
رقم الأعمال	184984	199578
إنتاج المخزن أو التالف	0	10084
إنتاج مجمد		
منح التشغيل		
إنتاج الفترة	184984	209662
استهلاك	مشتريات البضائع المبيعة	7577
	مواد أولية	58155
	تموينات أخرى	7017
	تغيرات المخزون	
	مشتريات الدراسات والخدمات	17975
	استهلاكات أخرى	8332
إجمالي الاستهلاكات	99056	117277

		المناولة العامة	خدمات
1765	170	إيجارات	
		رسوم إيجار	
610	359	خدمات الصيانة والإصلاح	
1569	1397	أقساط التأمين	

▪ مصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

• التعليق على الجدول لسنة 2020:

لوحظ في الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2020 لمؤسسة الكاتمية للفلين ما يلي:

حققت المؤسسة نتائج فعلية جيدة وأكبر من النتائج التقديرية فكان أدائها الفعلي أحسن من تقديراتها فكان رقم أعمالها الفعلي 199578 أما التقديري فكان 184984 أما انتاج الفترة فكان 209662 رغم أن تقديراتها بإنتاج نفسها رقم المبيعات لأن تقديرها للإنتاج كان معدوم.

رغم أن نتائج الفعلية للمؤسسة لم تكن أكبر بكثير عن تقديراتها إلى أن هذا يبقى مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، فهذا يدل على الوضع الإيجابي لها.

❖ جدول رقم 07: يمثل الموازنة التقديرية والفعلية لسنة 2021

البيان	تقدير 2021	الفعلي 2021
مبيعات البضائع	2070	637
إنتاج مباع	إجمالي المنتج المصنع	62682
	بيع الفلين المعالج	61579
	بيع باكس ألنيوم وما يماثلها	4635
	خدمات مقدمة	420
	بيع الأشغال	86700
إنتاج مباع لتصدير	36200	68744
رقم الأعمال	191604	242618
إنتاج المخزن أو التالف	7627	1763
إنتاج مجمد		
منح التشغيل		
إنتاج الفترة	199231	244381
مشتريات البضائع المبيعة	7675	4963

79350	83654	مواد أولية	استهلاك
19942	4715	تموينات أخرى	
		تغيرات المخزون	
311	0	مشتریات الدراسات والخدمات	
8035	7491	استهلاكات أخرى	
<b>112601</b>	<b>103535</b>	<b>إجمالي الاستهلاكات</b>	
		المناولة العامة	خدمات
1341	3201	إيجارات	
		رسوم إيجار	
1207	1110	خدمات الصيانة والإصلاح	
1486	2367	أقساط التأمين	

▪ المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

• التعليق على الجدول لسنة 2020:

لوحظ في الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2020 لمؤسسة الكاتمية للفلين ما يلي:

حققت المؤسسة هذه السنة أيضا نتائج فعلية وجيدة أكبر من النتائج التقديرية فكان أدائها الفعلي أحسن من تقديراتها إذ كان رقم أعمالها الفعلي 242618 أما التقديري كان 191604 وإنتاجها الفعلي أيضا كان 244381 أما التقديري كان 199231.

إن النتائج الفعلية التي حققتها المؤسسة والتي كانت أكبر من نتائج التقديرية مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة وهذا يدل على الوضع الإيجابي لها.

2-2-2- كيفية إعداد الموازنة التقديرية للخزينة في مؤسسة الكاتمية للفلين :

❖ الموازنة التقديرية للخزينة المالية: يختلف إعداد الموازنة التقديرية للخزينة من مؤسسة إلى أخرى، ومنه سوف نتطرق إلى طريقة إعداد الموازنة النقدية لمؤسسة الكاتمية للفلين الموضحة كما يلي:

المرحلة الأولى: وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

المرحلة الثانية: ويتم من خلالها اختيار مصادر تمويل والتوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل والإيرادات المالية.

❖ الموازنة التقديرية والفعلية للخزينة المالية لمؤسسة الفلين لسنة 2021/2020/2019

❖ الموازنة التقديرية والفعلية للخزينة المالية لمؤسسة الفلين لسنة 2019

❖ جدول رقم 08: يمثل الموازنة التقديرية والفعلية للخزينة المالية لمؤسسة الفلين لسنة 2019

البيان	التقديري لسنة 2019	الفعلي لسنة 2019
<b>الرصيد في بداية العام ..... 1</b>	18680673	18680673
<b>إجمالي الموارد العامة..... 2</b>	157095609	206967595
استرداد حالات عمل الصندوق	0	0
استعادة حالات عمل مديرية الأمن العام وغيرها	0	0
جمع وبيع الشتلات والمنتجات النهائية	148025591	185561180
تحصيل بيع البضائع	0	0
مجموعة ... الخاصة بتحصيل الديون بين الشركات التابعة	0	0
تحصيل الديون بين المجموعات SGP/SGDA	0	0
استرداد الودائع	0	0
ضمانة التحصيل	0	0
إيصالات اقتناء المعدات (اعتمادات CPE)	0	0
الإيصالات المتبقية الأخرى	9070018	21406415
<b>الوظائف..... 3</b>	158707655	214572666
شراء المواد الخام واللوازم	64035483	66840408
خدمات	21435118	24252076
الأجور	22467497	30921468
مصاريف مالية	2047500	2701837
اقتناء معدات الصناديق الخاصة	184102	303459
اقتناء معدات الائتمان CPE	0	0
الضرائب والرسوم (TVA.TAP.IRG)	6171567	11305338
CNAS	8466105	11072436
CACOBATPH	83808	105534
الضمانات	0	0
الديون المشتركة بين الشركات التابعة لمجموعة GGR	3000000	22185889
الديون داخل مجموعة SGDA/SGP	0	0
سداد الاعتمادات	18000000	24000000

20884220	12816475	التنفقات الأخرى
7605071	-1612046	الرصيد الشهري (2-3) = 4
11075602	17068627	رصيد نهاية الشهر (1+4) = 5

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد معطيات المؤسسة

• التعليق على الجدول:

لوحظ في الموازنة التقديرية للخرينة المالية لسنة 2019 لمؤسسة الكاتمية للفلين ما يلي:

أن المؤسسة قد أخفقت في تقدير مبالغ مضبوطة ولكنها قريبة من النتائج الفعلية، فلاحظنا أن كل من (إجمالي الموارد العامة والوظائف) الفعلية أكبر من المبالغ المقدرة.

وأن الرصيد الشهري ل2019 التقديري سالب أما الرصيد الشهري ل2019 الفعلي موجب ب 7605071 دج

أما الرصيد نهاية الشهر التقديري أكبر من رصيد نهاية الشهر الفعلي ب 5993025 دج.

❖ الموازنة التقديرية والفعلية للخرينة المالية لمؤسسة الفلين لسنة 2020:

❖ جدول رقم 09: الموازنة التقديرية والفعلية للخرينة المالية لمؤسسة الفلين لسنة 2020

البيان	التقديري لسنة 2020	الفعلي لسنة 2020
الرصيد في بداية العام ..... 1	11075602	11075000
إجمالي الموارد العامة..... 2	158181045	217148000
استرداد حالات عمل الصندوق	-	-
استعادة حالات عمل مديرية الأمن العام وغيرها	-	-
جمع وبيع الشتلات والمنتجات النهائية	72527837	120533000
تحصيل بيع البضائع	-	-
مجموعة ... الخاصة بتحصيل الديون بين الشركات التابعة	-	-
تحصيل الديون بين المجموعات SGP/SGDA	-	-
استرداد الودائع	-	-
ضمانة التحصيل	-	-
إيصالات اقتناء المعدات (اعتمادات CPE)	-	-
الإيصالات المتبقية الأخرى	85653208	96615000
الوظائف..... 3	152869192	206037000

78430000	49253256	شراء المواد الخام واللوازم
7294000	3533701	خدمات
34325000	24889833	الأجور
0	0	مصاريف مالية
670000	469800	اقتناء معدات الصناديق الخاصة
-	-	اقتناء معدات الائتمان CPE
10365000	8158240	الضرائب والرسوم (TVA.TAP.IRG)
11337000	7929161	CNAS
91000	73528	CACOBATPH
-	-	الضمانات
25000000	25000000	الديون المشتركة بين الشركات التابعة لمجموعة GGR
0	0	SGDA/SGP الديون داخل مجموعة
0	0	سداد الاعتمادات
38521000	33561673	النفقات الأخرى
11111000	5311853	الرصيد الشهري (2-3) = 4
22186000	16387455	رصيد نهاية الشهر (1+4) = 5

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

• التعليق على الجدول لسنة 2020:

- لوحظ في الموازنة التقديرية للخرينة المالية لسنة 2020 للمؤسسة الكاتمية للفلين ما يلي:

أن المؤسسة قد أخفقت أيضا في هذه السنة في تقدير مبالغ مضبوطة، ولاكن لا تعتبر بعيدة عن النتائج الفعلية، فلو حظ كل من (إجمالي الموارد العامة والوظائف) الفعلية أكبر من المبالغ المقدرّة وأن الرصيد الشهري ل2020 التقديري أصغر من الرصيد الشهري ل2020 الفعلي ونفس الشيء مع رصيد نهاية التقديري أصغر من رصيد نهاية الشهر الفعلي، وهذا عامل موجب بالنسبة للخرينة المالية لمؤسسة الفلين.

❖ الموازنة التقديرية والفعلية للخرينة المالية لمؤسسة الفلين لسنة 2021:

❖ جدول رقم 10: يمثل الموازنة التقديرية والفعلية للخرينة المالية لمؤسسة الفلين سنة 2021

البيان	التقديري ل2021	الفعلي ل2021
--------	----------------	--------------

23046000	5431000	<b>الرصيد في بداية العام ..... 1</b>
370944000	186554000	<b>إجمالي الموارد العامة..... 2</b>
-	-	استرداد حالات عمل الصندوق
-	-	استعادة حالات عمل مديرية الأمن العام وغيرها
207352000	97041000	جمع وبيع الشتلات والمنتجات النهائية
-	2070000	تحصيل بيع البضائع
-	420000	مجموعة ... الخاصة بتحصيل الديون بين الشركات التابعة
-	-	تحصيل الديون بين المجموعات SGP/SGDA
-	-	استرداد الودائع
0	0	ضمانة التحصيل
0	0	إيصالات اقتناء المعدات (اعتمادات CPE)
163592000	81650000	الإيصالات المتبقية الأخرى
341402000	185743000	<b>الوظائف..... 3</b>
77858000	61065000	شراء المواد الخام واللوازم
3305000	19662000	خدمات
43423000	39775000	الأجور
2798000	2852000	مصاريف مالية
287000	10900000	اقتناء معدات الصناديق الخاصة
-	-	اقتناء معدات الائتمان CPE
17970000	11055000	الضرائب والرسوم (TVA.TAP.IRG)
15950000	12316000	CNAS
135000	71000	CACOBATPH
-	-	الضمانات
50708000	0	الديون المشتركة بين الشركات التابعة لمجموعة GGR
-	-	SGDA/SGP الديون داخل مجموعة
15047000	28047000	سداد الاعتمادات
112921000	0	النفقات الأخرى
29542000	811000	<b>الرصيد الشهري (2-3) = 4</b>
52588000	6242000	<b>رصيد نهاية الشهر (1+4) = 5</b>

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة



• التعليق على الجدول لسنة 2021:

- لوحظ في الموازنة التقديرية للخرينة المالية لسنة 2021 لمؤسسة الكاتمية للفلين ما يلي:

أن المؤسسة قد تراجعت كثيرا في التقدير لبالغها، كما نلاحظ في الجدول المبين أعلاه أن الرصيد في بداية العام الفعلي كبيرا جدا من الرصيد في بداية العام التقديري، حيث قدرت الزيادة بـ 17615000 دج، ونفس الشيء بالنسبة لإجمالي الموارد العامة والوظائف نلاحظ تفاوت كبير فيما بين المبالغ التقديرية والمبالغ الفعلية.

وبالتالي سوف يؤثر ذلك على الرصيد الشهري ورصيد نهاية الشهر بنفس الاتجاه، أي المبالغ الفعلية أكبر من التقديرية، وهذا يعتبر مؤشر سلبي لأداء شركة الكاتمية للفلين على التقديرات المغلوطة.

**3- حساب وتحليل انحرافات موازنة المبيعات وموازنة الخزينة المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين:**

بعد تحديد النتائج الفعلية للمؤسسة يتم مقارنة النتائج التقديرية مع النتائج الفعلية وتحديد الانحرافات، وسواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية من أجل معالجتها.

**1- حساب وتحليل انحرافات موازنة المبيعات:**

من خلال الدراسة تبين أن المؤسسة تقوم بالموازنة التقديرية الشهرية والسنوية للمبيعات، ومما توفر من معلومات ووثائق سأقوم بالاعتماد على النتائج المقدرة والفعلية لموازنة المبيعات السنوية الخاصة بالسنوات الثلاثة الأخيرة 2019-2020-2021.

❖ **حساب الانحرافات:** يتم حساب الانحرافات بالشكل التالي:

الانحراف = النتائج التقديرية - النتائج الفعلية

❖ **جدول رقم 11:** يمثل انحرافات موازنة المبيعات لسنة 2019

البيان	انحراف 2019	طبيعة الانحراف	نسبة الانحراف
مبيعات البضائع	8388	موجب	40%
إجمالي المنتج المصنع بيع الفلين المعالج بيع باكس ألمنيوم وما يماثلها خدمات مقدمة بيع الأشغال	60071	موجب	58%
	38388	موجب	62%
	21683	موجب	50%
	888	موجب	19%
	-14959	سالب	132%
إنتاج مبيعات لتصدير	-1237	سالب	105%

رقم الأعمال	53151	موجب	77%
إنتاج المخزن أو التالف	-6722	سالب	738%
إنتاج مجمد			
منح التشغيل			
إنتاج الفترة	46429	موجب	80%
مشتريات البضائع المباعة	6792	موجب	49%
مواد أولية	47220	موجب	61%
تموينات أخرى	-5594	سالب	184%
تغيرات المخزون			
مشتريات الدراسات والخدمات	-12614	سالب	288%
استهلاكات أخرى	-1655	سالب	122%
إجمالي الاستهلاكات	34149	موجب	78%
المناولة العامة			
إيجارات	-344	سالب	455%
رسوم إيجار			
خدمات الصيانة والإصلاح	384	موجب	68%
أقساط التأمين	-749	سالب	163%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

### ❖ تحليل الانحرافات لسنة 2019:

هناك انحرافات ترجع إلى عوامل داخلية مثل القصور في تنفيذ الخطة أو عدم فعالية وهي الانحرافات الخاضعة للرقابة، وأيضا ترجع إلى عوامل خارجية وغير خاضعة للرقابة مثل تغير الأسعار في السوق، المنافسة، وقوانين المالية أو معطيات خارجية أخرى، عند تحليل الانحرافات يجب أن يركز الاهتمام على الانحرافات غير العادية أي على تلك العناصر التي يختلف فيها الأداء الفعلي عن الأداء التقديري بدرجة كبيرة، وليس تحليل كل الانحرافات وهو ما يوفر الوقت والتكاليف ويتم تحليل الانحرافات على الشكل التالي:

الانحرافات السالبة هي انحرافات ملائم وفي مصلحة المؤسسة فهي تعني تحقيق نتائج فعلية أكبر من النتائج التقديرية وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، أما الانحرافات الموجبة فهي انحرافات غير ملائمة وهي ليست في صالح المؤسسة فهي تعني تحقيق نتائج فعلية أقل من النتائج التقديرية وهذا مؤشر سلبي بالنسبة للمؤسسة.

ونلاحظ من خلال جدول انحرافات لسنة 2019 أن هناك انحرافات موجبة في رقم الأعمال وهذا يدل على أن المؤسسة لم تصل إلى رقم الأعمال التقديري وعليها معالجة هذه الانحرافات، وكذلك إنتاج الفترة وهناك أيضا انحرافات أخرى لكنها تعتبر عادية ولا تأخذ بعين الاعتبار.

❖ جدول رقم 12: يمثل انحرافات موازنة المبيعات لسنة 2020

البيان	انحراف 2020	طبيعة الانحراف	نسبة الانحراف
مبيعات البضائع	6035	موجب	10%
إنتاج مباع	إجمالي المنتج المصنع	19146	موجب
	بيع الفلين المعالج	-63	سالب
	بيع باكس ألمنيوم وما يماثلها	19209	موجب
	خدمات مقدمة	41	موجب
	بيع الأشغال	1734	موجب
إنتاج مباع لتصدير	-41550	سالب	259%
رقم الأعمال	<b>-14594</b>	<b>سالب</b>	<b>108%</b>
إنتاج المخزن أو التالف	-10084	سالب	%
إنتاج مجمد			
منح التشغيل			
إنتاج الفترة	<b>-24678</b>	<b>سالب</b>	<b>113%</b>
استهلاك	مشتريات البضائع المباعة	3144	موجب
	مواد أولية	-28373	سالب
	تموينات أخرى	-6946	سالب
	تغيرات المخزون		
	مشتريات الدراسات والخدمات	13909	موجب
	استهلاكات أخرى	645	موجب
	<b>إجمالي الاستهلاكات</b>	<b>-18221</b>	<b>سالب</b>
خدمات	المناولة العامة		
	إيجارات	-1595	سالب
	رسوم إيجار		
	خدمات الصيانة والإصلاح	-251	موجب
	أقساط التأمين	-172	سالب

▪ المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

❖ تحليل الانحرافات لسنة 2020:

نلاحظ من خلال جدول الانحرافات لسنة 2020 أن هناك انحرافات موجبة في المبيعات وهذا غير جيد للمؤسسة لكن بيع الفلين المعالج وإنتاج المباع لتصدير كان سالبين وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، مما جعل الانحراف في رقم الأعمال سالبا وهذا يعني أن رقم الأعمال الفعلي كان أكبر من رقم الأعمال التقديري أي أن المؤسسة حققت ربح في رقم الأعمال، وإنتاج الفترة أيضا كان سالبا وهذا مؤشر إيجابي في صالح المؤسسة، وهذا يدل على أن المؤسسة أحسنت في أدائها الفعلي، فكانت النتائج المحققة أكبر من التقديرية.

❖ جدول رقم 13: يمثل انحرافات موازنة المبيعات لسنة 2021

البيان	انحراف 2021	طبيعة الانحراف	نسبة الانحراف
مبيعات البضائع	1433	موجب	31%
إنتاج مباع	إجمالي المنتج المصنع	3532	موجب
	بيع الفلين المعالج	809	موجب
	بيع باكس ألمنيوم وما يماثلها	2723	موجب
	خدمات مقدمة	219	موجب
	بيع الأشغال	-23654	سالب
إنتاج مباع لتصدير	-32544	سالب	190%
رقم الأعمال	<b>-51014</b>	<b>سالب</b>	<b>127%</b>
إنتاج المخزن أو التالف	5864	موجب	%
إنتاج مجمد			
منح التشغيل			
إنتاج الفترة	<b>-45150</b>	<b>سالب</b>	<b>123%</b>
استهلاك	مشتريات البضائع المباعة	2712	موجب
	مواد أولية	4304	موجب
	تموينات أخرى	<b>-15227</b>	<b>سالب</b>
	تغيرات المخزون		
	مشتريات الدراسات والخدمات	-311	سالب
	استهلاكات أخرى	-544	سالب
	<b>إجمالي الاستهلاكات</b>	<b>-9066</b>	<b>سالب</b>
المناولة العامة			

خدمات	ايجارات	1860	موجب	42%
	رسوم إيجار			
	خدمات الصيانة والإصلاح	-97	سالب	109%
	أقساط التأمين	881	موجب	63%

■ المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

### ❖ تحليل انحرافات لسنة 2021:

نلاحظ من خلال جدول الانحرافات لسنة 2021 أن هناك انحرافات موجبة في المبيعات وهذا غير جيد للمؤسسة، لكن بيع الأشغال وإنتاج مباح لتصدير كان سالبين وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة مما جعل انحراف في رقم الأعمال أيضا سالبا، وهذا يعني أن رقم الأعمال فعلي كان أكبر من رقم الأعمال تقديري أي أن المؤسسة حققت ربح في رقم الأعمال، وقد كان إنتاج الفترة سالبا أيضا وهذا مؤشر إيجابي في صالح المؤسسة إذ يدل هذا على أن مؤسسة أحسنت في أدائها الفعلي، فكانت النتائج المحققة أكبر من الفعلية.

### ب- حساب وتحليل انحرافات موازنة الخزينة المالية:

### ❖ جدول رقم 14: يمثل انحرافات الموازنة المالية للخزينة لسنة 2019

البيان	إنحراف 2019	طبيعة الانحراف	نسبة الانحراف
الرصيد في بداية العام 1.....	-	-	-
إجمالي الموارد العامة 2.....	-49871986	سالب	131
استرداد حالات عمل الصندوق	0		-
استعادة حالات عمل مديرية الأمن العام وغيرها	0		-
جمع وبيع الشتلات والمنتجات النهائية	-37535589	سالب	125
تحصيل بيع البضائع	0		-
مجموعة ... الخاصة بتحصيل الديون بين الشركات التابعة	0		-
تحصيل الديون بين المجموعات SGP/SGDA	0		-
استرداد الودائع	0		-
ضمانة التحصيل	0		-
إيصالات اقتناء المعدات (اعتمادات CPE)	0		-
الإيصالات المتبقية الأخرى	-12336397	سالب	236
الوظائف 3.....	-55865011	سالب	135

104	سالب	-2804925	شراء المواد الخام واللوازم
113	سالب	-2816958	خدمات
137	سالب	-8453971	الأجور
131	سالب	-654337	مصاريف مالية
164	سالب	-119357	اقتناء معدات الصناديق الخاصة
-		0	اقتناء معدات الائتمان CPE
183	سالب	-5133771	الضرائب والرسوم (TVA.TAP.IRG)
130	سالب	-2606331	CNAS
125	سالب	-21726	CACOBATPH
-		0	الضمانات
739	سالب	19185889-	الديون المشتركة بين الشركات التابعة لمجموعة GGR
-		0	الديون داخل مجموعة SGDA/SGP
133	سالب	-6000000	سداد الاعتمادات
162	سالب	-8067745	النفقات الأخرى
471	سالب	-9217117	الرصيد الشهري (2-3) = 4
64.8	موجب	5993025	رصيد نهاية الشهر (1+4) = 5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

### ❖ تحليل انحرافات 2019:

هناك انحرافات ترجع إلى عوامل داخلية، خاضعة للرقابة ويمكن للمؤسسة التحكم فيها أو معالجتها وعوامل خارجية غير خاضعة للرقابة ولا يمكن للمؤسسة التحكم فيها. وتنقسم الانحرافات إلى صنفين: انحرافات ملائمة (سالبة) ونعني بها أن المؤسسة في وضعية مالية جيدة، أي أن تنبؤها تقديري صحيح، وانحرافات غير ملائمة (موجبة) ونعني بها أن المؤسسة في وضعية مالية سيئة، أي أن تنبؤها تقديري خاطئ.

ونلاحظ في سنة 2019: أنه توجد انحرافات ملائمة في إجمالي الموارد العامة والوظائف والرصيد الشهري، وهذا ما يخلق قيم نقدية في أرصدة شركة الفلين، لكن لوحظ أن إنحراف رصيد نهاية الشهر موجب وهذا ما يدل على أن المؤسسة لم تقدر قيم مضبوطة، مما أدى إلى ظهور نتيجة غير مرضية.

### ❖ جدول رقم 15: يمثل إنحراف الموازنة المالية للخزينة ونسبها لسنة 2020

البيان	إنحراف 2020	طبيعة الانحراف	نسبة الانحراف
--------	-------------	----------------	---------------

99	موجب	602	الرصيد في بداية العام 1.....
137	سالب	58966955-	إجمالي الموارد العامة.....2
	-	0	استرداد حالات عمل الصندوق
	-	0	استعادة حالات عمل مديرية الأمن العام وغيرها
80	سالب	48005163-	جمع وبيع الشتلات والمنتجات النهائية
-	-	0	تحصيل بيع البضائع
-	-	0	مجموعة ... الخاصة بتحصيل الديون بين الشركات التابعة
-	-	0	تحصيل الديون بين المجموعات SGP/SGDA
-	-	0	استرداد الودائع
-	-	0	ضمانة التحصيل
-	-	0	إيصالات اقتناء المعدات (اعتمادات CPE)
112	سالب	10961792-	الإيصالات المتبقية الأخرى
134	سالب	53167808-	الوظائف.....3
15	سالب	29176744-	شراء المواد الخام واللوازم
206	سالب	3760299-	خدمات
137	سالب	9435167-	الأجور
-	سالب	0	مصاريف مالية
142	سالب	200200-	اقتناء معدات الصناديق الخاصة
-	-	0	اقتناء معدات الانتمان CPE
127	سالب	2206760-	الضرائب والرسوم (TVA.TAP.IRG)
142	سالب	3407839-	CNAS
123	سالب	17472-	CACOBATPH
-	-	0	الضمانات
-	-	0	الديون المشتركة بين الشركات التابعة لمجموعة GGR
-	-	0	SGDA/SGP الديون داخل مجموعة
-	-	0	سداد الاعتمادات
1	سالب	4959327-	النفقات الأخرى
114	سالب	5799147-	الرصيد الشهري (2-3) = 4

209	سالب	5798545-	رصيد نهاية الشهر (1+4) = 5
-----	------	----------	----------------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

### ❖ تحليل انحرافات 2020:

نلاحظ في سنة 2020 أنه أيضا توجد انحرافات ملائمة في كل من إجمالي الموارد العامة والوظائف والرصيد الشهري، وهذا ما خلق لها قيم نقدية في أرصدها، إذ نلاحظ في سنة 2020 أن المؤسسة راجعت خطأها في السنة السابقة وعالجت تلك الانحرافات، مما أدى إلى ظهور رصيد نهاية الشهر ملائم وهذا مؤشر موجب في أدائها المالي.

### ❖ جدول رقم 16: يمثل انحرافات الموازنة المالية للخزينة لسنة 2021

البيان	إنحراف 2021	طبيعة الانحراف	نسبة الانحراف
الرصيد في بداية العام ..... 1	-17615000	سالب	424
إجمالي الموارد العامة..... 2	-184390000	سالب	198
استرداد حالات عمل الصندوق	-	-	-
استعادة حالات عمل مديرية الأمن العام وغيرها	-	-	-
جمع وبيع الشتلات والمنتجات النهائية	-110311000	سالب	213
تحصيل بيع البضائع	2070000	موجب	0
مجموعة ... الخاصة بتحصيل الديون بين الشركات التابعة	420000	موجب	0
تحصيل الديون بين المجموعات SGP/SGDA	-	-	-
استرداد الودائع	-	-	-
ضمانة التحصيل	-	-	-
إيصالات اقتناء المعدات (اعتمادات CPE)	-	-	-
الإيصالات المتبقية الأخرى	-81942000	سالب	200
الوظائف..... 3	-155659000	سالب	183
شراء المواد الخام واللوازم	-16793000	سالب	127
خدمات	-3648000	سالب	16
الأجور	54000	موجب	109
مصاريف مالية	10613000	موجب	98
اقتناء معدات الصناديق الخاصة	-6915000	سالب	2



162	سالب	-147184000	اقتناء معدات الائتمان CPE
-	-	-	الضرائب والرسوم (TVA.TAP.IRG)
129	سالب	-64000	CNAS
190	موجب	13000000	CACOBATPH
-	-	-	الضمانات
-	-	-	الديون المشتركة بين الشركات التابعة لمجموعة GGR
-	-	-	الديون داخل مجموعة SGDA/SGP
53	-	-	سداد الاعتمادات
0	موجب	112921000	النفقات الأخرى
364	سالب	-28731000	الرصيد الشهري (2-3) = 4
842	سالب	-46346000	رصيد نهاية الشهر (1+4) = 5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

#### ❖ تحليل انحرافات 2021:

نلاحظ في سنة 2021 أنه توجد انحرافات ملائمة والتمثلة في نفس العناصر السابقة (إجمالي الموارد العامة، الوظائف، الرصيد الشهري)

ورصيد نهاية الشهر لوحظ أنه هو الآخر لديه إنحراف ملائم ما يدل على وضعية مالية جيدة لمؤسسة الفلين الكاتمية. وأن المؤسسة راجعت خطأها سنة 2019 وحققت نتائج مرضية في كل من 2020 و2021.

#### 4-مراقبة الانحرافات في موازنة المبيعات وموازنة الخزينة للسنوات 2019-2020-2021:

##### 4-1- مراقبة الانحرافات في موازنة المبيعات للسنوات 2019-2020-2021:

يمكن مراقبة انحرافات في موازنة المبيعات لسنوات 2019-2020-2021 في مؤسسة من خلال الجدول والمنحنى البياني التاليين وذلك باعتماد على أهم المؤشرات في الموازنة التقديرية للمبيعات وهي رقم الأعمال ونتاج الفترة.

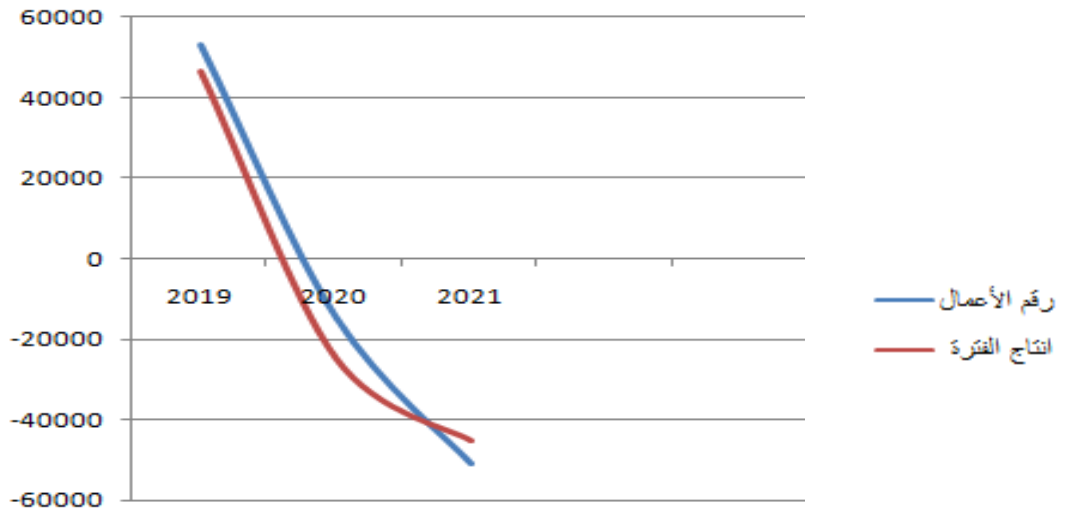
❖ جدول رقم 17: يمثل انحرافات في رقم الأعمال ونتاج الفترة لسنوات 2019-2020-2021

سنة 2021		سنة 2020		سنة 2019		
النسبة	انحراف	النسبة	انحراف	النسبة	انحراف	
127%	-51014	108%	-14549	77%	53151	رقم الاعمال
123%	-45150	113%	-24678	80%	46429	انتاج الفترة

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسة حققت انحرافات موجبة نسبتها 77% في رقم الأعمال و 80% في انتاج الفترة في سنة 2019 لكنها لم تكن في صالح المؤسسة حيث كانت نتائجها التقديرية أكبر من الفعلية وهذا لم يكن في صالح المؤسسة، لكنها تدارك الوضع وعالجت انحرافات لتصبح في سنة 2020 انحرافات سالبة حيث كانت نسبة الانحراف رقم الأعمال 108% أما انتاج فترة فكان بنسبة 113% وهذه نتائج جيدة وفي صالح المؤسسة لأن نتائجها الفعلية كانت أكبر من التقديرية ، وكذلك في سنة 2021 حققت انحرافات سالبة حيث كانت نسبة الانحراف في رقم أعمالها 127% ونسبة انتاج الفترة 123% أي أن نتائج الفعلية كانت أكبر من التقديرية وهذا يدل على أن المؤسسة عالجت انحرافات الغير ملائمة لسنة 2019 وأصبحت انحرافات ملائمة في سنة 2020 وسنة 2021، ويمكن إثبات ذلك من خلال هذا المنحى البياني.

❖ الشكل رقم 02: يمثل منحى بياني لانحرافات المؤسسة خلال ثلاث سنوات



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

4-2- مراقبة الانحرافات في موازنة الحزينة المالية للسنوات 2019-2020-2021:

يمكن مراقبة انحرافات في موازنة الحزينة المالية للسنوات 2019-2020-2021 في مؤسسة من خلال الجدول والمنحنى البياني التاليين وذلك باعتماد على أهم المؤشرات في الموازنة التقديرية للحزينة وهي إجمالي الموارد العامة والرصيد الشهري:

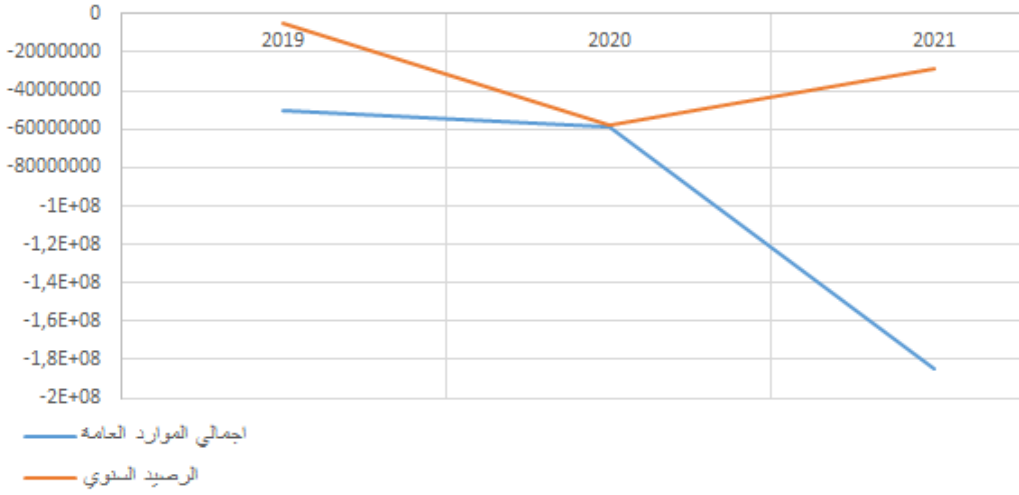
➤ **جدول رقم 18:** يمثل انحرافات في إجمالي الموارد العامة والرصيد الشهري للسنوات 2019-2020-2021:

سنة 2021		سنة 2020		سنة 2019		
النسبة	انحراف	النسبة	انحراف	النسبة	انحراف	
198%	-184390000	137%	-58966955	131%	-49871986	إجمالي الموارد العامة
364%	-28731000	209%	-57799147	1%	-4959327	الرصيد الشهري

▪ **المصدر:** من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت انحرافات سالبة نسبتها 131% في إجمالي الموارد العامة، و1% في الرصيد الشهري في سنة 2019 لكنها لم تكن في صالح المؤسسة لأن رصيد نهاية الشهر أظهر لنا نتيجة موجبة، لكنها تداركت الوضع وعالجت انحرافاتها لتصبح في سنة 2020 انحرافات سالبة حيث كانت نسبة الانحراف في إجمالي الموارد العامة 137% ونسبة إنحراف الرصيد الشهري 209%، إذ نلاحظ تطور وزيادة في قيمها الفعلية مما أدى إلى ظهور رصيد نهاية الشهر سالب. وكذلك في سنة 2021 حققت انحرافات سالبة حيث كانت نسبة الانحراف في إجمالي الموارد العامة 198% أما نسبة إنحراف الرصيد الشهري 364%، مما يدل على تحسن الأداء الفعلي للمؤسسة وتحقيق نتائج مرضية.

❖ **الشكل رقم 03:** يمثل منحنى بياني لانحرافات المؤسسة خلال ثلاث سنوات



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

5- أثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة :

1- مقارنة موازنة المبيعات التقديرية مع موازنة الخزينة:

❖ جدول رقم 19: يمثل أهم عناصر الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة لسنوات 2019-2020-2021

البيان	تقديري 2019	تقديري 2020	تقديري 2021
رقم الأعمال	229546000	184984000	191604000
إجمالي الموارد	157095609	158181045	186554000
إجمالي الاستهلاك	156488000	99056000	103535000
الوظائف	158707655	152869192	185743000

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

➤ لوحظ في الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة لسنة 2019 ما يلي:

أن رقم أعمال المؤسسة كان مقدرا ب 229546000 دج وفي نفس الوقت كانت التدفقات الداخلية (إجمالي الموارد العامة) مقدرة ب 15709560 دج، مما يدل على وجود فائض في رقم الأعمال قدر ب 72450391 دج.

إذ قدر أيضا الاستهلاك ب 156488000 دج، وفي نفس الوقت قدرت التدفقات الخارجية ب 158707655 دج، وهنا نلاحظ أن المؤسسة قد سلكت تطورا سلبيا في تقديراتها. حيث أن تدفقاتها الداخلية أصغر من التدفقات الخارجية بقيمة 1612046 دج.

➤ لוחظ في الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة لسنة 2020 ما يلي:

أن رقم أعمال المؤسسة كان مقدرا بقيمة 184984000 دج، أما فيما يخص موازنة الخزينة فقد قدرت تدفقاتها الداخلية ب 158181045 دج، مما دل على وجود فائض في رقم الأعمال قدر ب 26802955 دج.

إذ قدر أيضا الاستهلاك ب 99056000 دج، وفي نفس الوقت قدرت التدفقات الخارجية ب 152869192 دج، وهنا نلاحظ أن المؤسسة غيرت مسارها التقديري بالنسبة لسنة الماضية "2019" فقد كانت تدفقاتها الداخلية أكبر من تدفقاتها الخارجية، وهذا مؤشر إيجابي لتوازنها المالي مقارنة بمبيعاتها فقد لوحظ تطور في قيمة إجمالي الموارد العامة وقيمة الاستهلاك.

➤ لוחظ في الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة لسنة 2021 ما يلي:

لوحظ أن المؤسسة واصلت مسارها على نفس نحو السنة الماضية، فقد توصلت إلى نفس النتائج مما دل على تطور أدائها، حيث أن رقم أعمالها أكبر من التدفقات الداخلية والتدفقات الخارجية أكبر من التدفقات الخارجية، وهذا مؤشر إيجابي يدل على جدية عملها.

ب-مقارنة موازنة المبيعات الفعلية مع موازنة الخزينة:

❖ جدول رقم 20: يمثل أهم عناصر الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة لسنوات 2019-2020-2021

البيان	الفعلي 2019	الفعلي 2020	الفعلي 2021
رقم الأعمال	176395000	199578000	242618000
إجمالي الموارد	206967595	217148000	370944000
الاستهلاك	122339000	117277000	112601000
الوظائف	214572666	206037000	341402000

▪ المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

➤ لوحظ في الموازنة الفعلية للمبيعات والخزينة لسنة 2019 ما يلي:

أن رقم أعمال الفعلي للمؤسسة كان بقيمة 176395000 دج، وفي نفس الوقت كانت التدفقات الداخلية (إجمالي الموارد العامة) فعلية هي الأخرى بقيمة 206967595 دج، مما يدل على وجود عجز في رقم الأعمال قدر بقيمة 30572595 دج.

إذ كان أيضا الاستهلاك ب 122339000 دج، وفي نفس الوقت كانت التدفقات الخارجية الفعلية ب 214572666 دج، وهنا تبين أن المؤسسة سلكت تطورا سلبيا في قيمها الفعلية، حيث أن تدفقاتها الداخلية أصغر من الخارجية بقيمة 7605071.

➤ لوحظ في الموازنة الفعلية للمبيعات والخزينة لسنة 2020 ما يلي:

أن رقم الأعمال الفعلي للمؤسسة كان بقيمة 199578000 دج، أما فيما يخص موازنة الخزينة فقد كانت تدفقاتها الداخلية الفعلية 217148000 مما يدل على وجود عجز في رقم أعمالها.

ونلاحظ أيضا أن تدفقاتها الداخلية أكبر من تدفقاتها الخارجية بقيمة 11111000 دج، وهذا مؤشر إيجابي في صالح المؤسسة يدل على تحسن أدائها المالي مقارنة بمبيعاتها، فقد لوحظ تطور في إجمالي مواردها العامة مقارنة بالسنة الماضية.

➤ لوحظ في الموازنة الفعلية للمبيعات والخزينة لسنة 2021 ما يلي:

لوحظ هذه السنة أن المؤسسة واصلت مسارها على نحو مماثل لسنة الماضية إذ توصلت لنفس النتائج، حيث أن رقم أعمالها أصغر من التدفقات الداخلية والتدفقات الداخلية أكبر من التدفقات الخارجية وهذا مؤشر إيجابي في صالح المؤسسة.

### ج- تحديد الأثر:

من خلال ما تطرقنا إليه في دراستنا النظرية وما قمنا به في الدراسة الميدانية للمؤسسة الكاتمية للفلين توصلنا إلى أن الموازنة التقديرية للمبيعات تؤثر وبشكل كبير على توازن الخزينة المالية، وذلك من خلال أن رقم الأعمال (المبيعات) يلعب دور فعال في التدفقات النقدية (المقبوضات) إذ كلما ارتفعت قيمة المبيعات زادت قيمة المقبوضات، كما أن المبيعات تعد المصدر الرئيسي للمقبوضات النقدية، وهذا ما ينطبق على صحة دراستنا النظرية والتي تناولناها في عنصر علاقة الموازنة التقديرية للمبيعات بالموازنات الأخرى إذ تمت الإشارة إلى أنه تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هي العامل الحاكم أو المؤثر أو حجر الزاوية التي تبنى عليه الموازنات الأخرى في منشأة الأعمال (المؤسسة) و تعتبر المبيعات من أهم مصادر المقبوضات النقدية ومن أعقد العناصر في التقدير بالنسبة لموازنة الخزينة.

## خلاصة:

مؤسسة الكاتمية للفلين جيغل هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، كما تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وقيمت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.

وتعتبر الموازنات التقديرية أحد أهم محاور مؤسسة الكاتمية للفلين حيث تقوم المصالح بإعداد الموازنات التقديرية ، فبعد إمام بإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات وموازنة الخزينة في الإطار النظري طبقنا هذه الدراسة على مؤسسة الكاتمية للفلين من خلال ما قمنا به في الدراسات الميدانية لهذه المؤسسة، حيث تطرقنا فيها إلى كيفية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وموازنة الخزينة وذلك من خلال دراسة الموازنات لسنوات 2019-2020-2021، فقارنا الموازنات التقديرية بالموازنات الفعلية لنفس السنوات، واستخرجنا الانحرافات الحاصلة وقمنا بتحليلها وهذا باعتماد على معطيات المؤسسة ثم في الأخير قمنا بتحديد أثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن المالي للخزينة.

## الخاتمة العامة

انطلاقاً من دراستنا التي تعالج أثر تسيير الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة المالية، ومن خلال ما تطرقنا إليه في دراسة حالة مؤسسة "الكاتمية للفلين"-جيجل-، اتضح لنا أن المؤسسة تسعى إلى ضمان التسيير الأمثل والتحكم الأمثل في مواردها، لتحقيق الأداء الأمثل والفعلي بأقل التكاليف.

ويعتبر التحكم في المبيعات من بين المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية باعتبارها الأساس في تحقيق الربح المؤسسة، ومن بين هذه الأساليب نجد الموازنة التقديرية للمبيعات والموازنة التقديرية للخزينة التي تساعدها على ممارسة مختلف وظائفها من تخطيط ورقابة وتقييم الأداء.

وتعتبر الموازنة التقديرية للخزينة ماهي إلا توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة وتعتبر مسألة تنبؤ بالتدفقات النقدية أو ما يسمى بالموازنات النقدية من أهم الأدوات الأساسية في التخطيط المالي قصير الأجل، فهي تساعد على تمييز الفائض أو العجز المالي المترقب لمؤسسة ما. وهذا انطلاقاً من قائمة تشمل كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون على أساس ربع سنوي أو شهري أو على أساس أسبوعي.

ومن خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها والدراسة التطبيقية لمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- توصلنا إلى النتائج التالية:

### • النتائج النظرية:

- تساهم الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة المالية في تقييم مراقبة التسيير من خلال إيجاد الانحرافات الناتجة عن طريق الفرق بين القيمة الفعلية والقيمة التقديرية ثم تحليل أسباب وقوعها واتخاذ القرارات المناسبة التي تمكن المؤسسة من تفادي الانحرافات.
- الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة المالية من أهم أدوات مراقبة التسيير.
- الموازنة التقديرية للمبيعات تعتبر من أهم المصادر الرئيسية للخزينة المالية.
- تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هي العامل الحاكم أو المأثر التي تبنى عليه الموازنات الأخرى.

### • النتائج التطبيقية:



- تعتمد مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- على أساليب بسيطة في تحديد حجم مبيعاتها من خلال دراسة تطورها خلال السنوات الماضية.

- المؤسسة محل الدراسة تحسب الانحرافات وتحللها.

- تؤثر الموازنة التقديرية للمبيعات على توازن الخزينة المالية في مؤسسة الفلين.

#### • دراسة صحة الفرضيات:

- نتائج الموازنة التقديرية للمبيعات والخزينة للمؤسسة محل الدراسة مقارنة لنتائج الفعلية.

- توجد انحرافات ملائمة وغير ملائمة في المؤسسة محل الدراسة.

- المؤسسة تعالج انحرافات من خلال تخفيض التكاليف والاستغناء عن الأعباء غير الضرورية.

• **التوصيات:** من خلال اطلعنا على واقع مؤسسة الكاتمية للفلين وعرضنا لمختلف النتائج

المتوصل إليها نخرج بجملة من التوصيات أهمها:

✓ على الشركة الاعتماد على طرق وأساليب إحصائية جديدة من أجل الحصول على تقديرات دقيقة.

✓ العمل على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أكبر ربح بأقل تكلفة.

✓ العمل على تخفيض التكاليف من خلال تقليص العناصر التي يمكن السيطرة عليها.

## قائمة المراجع

### 1-الكتب:

- محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد استخدام الموازنات، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2001.
- محمد فركوس، الموازنات التقديرية -أداة فعالة لتسيير-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

### 2-المقالات:

- أحمد قايد نور الدين، بروية الهام، استخدام الموازنات التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرار داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد20، سنة12، صيف 2015.
- عزالدين عبد الرؤوف، قروش عيسى، الموازنة التقديرية كأداة لتسيير الأمثل لخزينة المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد03، جامعة المسيلة، 2021.

### 3- الرسائل الجامعية:

- زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013.
- لقوحي فاتح، جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة SAMIRA في التنبؤ بالمبيعات، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
- نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتورة، العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2009.

### 4-مذكرات:

- بن ريانة جهيدة، الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة، 2015.
- حنان بوخشبة، ليندة مريشة، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة بويرة، 2018.
- طوبال راضية، مدى فعالية الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار، مذكرة ماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة مستغانم، 2019.

- سهيلة عتامنة، ريمة بوقصيرة، الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة جيجل، 2020.

- عمران عبد الحليم، عبد لاوي محمد، الموازنة التقديرية للتسيير كأداة لتسيير الأمثل لتدفقات النقدية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2021.

#### 5- المطبوعات:

- قرومي حميد، شلالى عبد القادر، إعداد وإدارة الموازنة التقديرية، مطبوعة، تخصص إدارة مالية، جامعة البويرة، 2017.

#### 6- المحاضرات:

- بن زعيط وهيبة، موي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم.

- نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، التخصصات التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة.

- سامية مقعاش، سلسلة محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، تخصص مالية المؤسسة - محاسبة ومراجعة-محاسبة وجباية، جامعة باتنة، 2019.

- سعاد معمر شدرى، محاضرات في الموازنات التقديرية، تخصص محاسبة ومراجعة، جامعة البويرة، 2020.

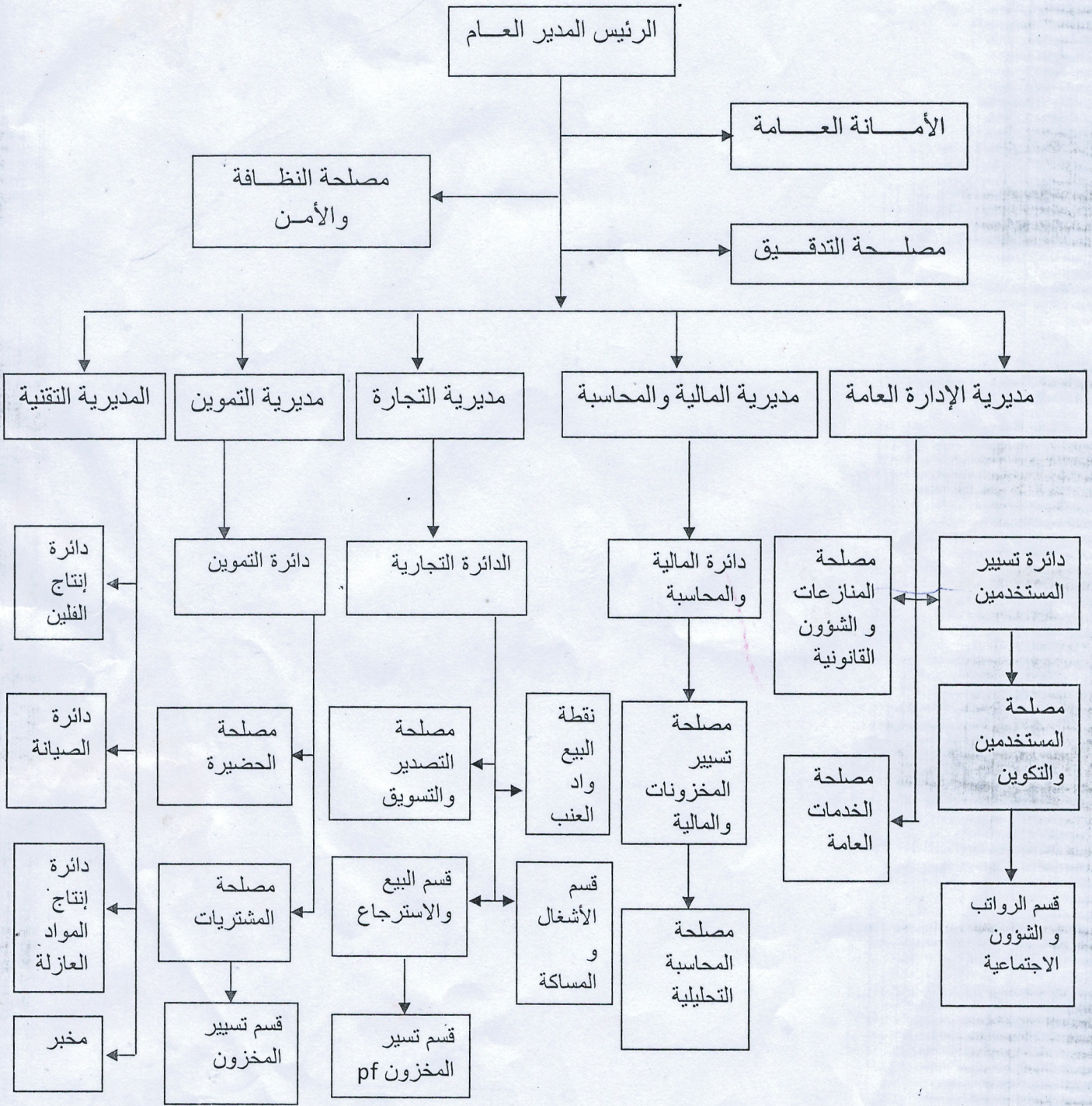
## ✓ المخطط السنوي للخزينة

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوٹ	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
												تدفقات الخزينة الخاصة بالإستغلال
												المقبوضات(1)
												مبيعات بما فيها الرسوم إعانات الإستغلال ايرادات أخرى
												المدفوعات(2)
												مشتريات بما فيها الرسوم نفقات أخرى بما فيها الرسوم نفقات المستخدمين ضرائب ورسوم مصاريف أخرى
												رصيد الاستغلال $(A)=(1)-(2)$
												تدفقات الخزينة خارج الاستغلال
												الدقبوضات(3)
												ايرادات مالية زيادة راس المال ديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل

												إعانات
												المدفوعات (4)
												الاستثمارات بما فيها الرسوم تسديد الديون متوسطة وطويلة المدى توزيع الأرباح مصاريف مالية ضرائب على الأرباح
												رصيد خارج الاستغلال (b)=(3)-(4)
												تغيرات الخزينة الشهرية (C)=(A)+(D)
												الخزينة الأولية (D)
												الخزينة النهائية (E)=(C)+(D)
												المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل (F) الإيرادات المالية من التوظيفات قصيرة الأجل (G)
												الخزينة النهائية المصححة (E)=(F)+(G) (E)=
												الخزينة السالبة مستحقات الخصم مستحقات بنكية جارية السحب البنكي التزامات مضمونة



ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين كما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين

- مديرية الإدارة العامة

#### 4. Les comptes de gestion 2019

✓ Réalisation, objectif et évolution 2018/ 2019 des comptes de gestion (TCR).

U : KDA

LIBELLE		Réalisations 2019	Prévisions 2019	Taux % (Objectif)	Réalisations 2018	Evolution 2019/2018 %	
Ventes de marchandises		5 563	13 951	40%	10 777	-48%	
Production vendue	<b>total Produits fabriqués</b>	<b>83 445</b>	<b>143 516</b>	<b>58%</b>	<b>142 660</b>	<b>-42%</b>	
	vente de lièges transformés	62 073	100 461	62%	52 703	18%	
	vente du pax en aluminium et assimilés	21 372	43 055	50%	89 957	-76%	
	<b>Prestations de services</b>	204	1 092	19%	538	-62%	
	<b>Vente de travaux</b>	61 811	46 852	132%	49 102	26%	
production vendue ( à l'exportation)		25 372	24 135	105%	18 761	35%	
<b>Chiffre d'affaire</b>		<b>176 395</b>	<b>229 546</b>	<b>77%</b>	<b>221 838</b>	<b>-20%</b>	
Production stockée ou déstockée		7 776	1 054	738%	-10 387	-175%	
Production immobilisée				#DIV/0!		#DIV/0!	
Subventions d'exploitation				#DIV/0!		#DIV/0!	
<b>Production de l'exercice</b>		<b>184 171</b>	<b>230 600</b>	<b>80%</b>	<b>211 451</b>	<b>-13%</b>	
Achats de marchandises vendues		6 460	13 252	49%	10 744	-40%	
Matières premières		75 168	122 388	61%	116 507	-35%	
Autres approvisionnements		12 243	6 649	184%	12 263	0%	
Variations des stocks				#DIV/0!		#DIV/0!	
Achats d'études et de prestations de services		19 322	6 708	288%	17 235	12%	
Autres consommations		9 146	7 491	122%	8 809	4%	
<b>Total consommations</b>		<b>122 339</b>	<b>156 488</b>	<b>78%</b>	<b>165 558</b>	<b>-26%</b>	
Services	Sous-traitance générale				#DIV/0!	#DIV/0!	
	Locations		441	97	455%	8	5413%
	Charges locatives et charges de copropriété				#DIV/0!		#DIV/0!
	Entretien, réparations et maintenance		833	1 217	68%	1 170	-29%
	Primes d'assurances		1 944	1 195	163%	1 405	38%
	Etudes et recherches				#DIV/0!		#DIV/0!
	Documentation divers et rabais remises retournes		259	450	58%	141	84%
	Personnel extérieur à l'entreprise				#DIV/0!		#DIV/0!
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires		3 374	2 156	156%	2 315	46%
	Publicité, Cotisations et dons		473	859	55%	356	33%
	Déplacements, missions et réceptions		6 537	4 258	154%	3 819	71%
	Transport de biens et transport collectif du personnel		1 083	622	174%	561	93%
	Frais postaux /télécommunications		226	268	84%	265	-15%
	Frais et commiss frais bancaire des opérations courantes		193	385	50%	186	4%



#### 4. Les comptes de gestion 2020

✓ Réalisation, objectif et évolution 2019/ 2020 des comptes de gestion (CR).

U : KDA

LIBELLE	Réalisations 2020	Prévisions 2020	Taux d'objectif	Réalisations 2019	Evolution 2020/2019 %
Ventes de marchandises	637	6 672	10%	5 563	-89
<b>total Produits fabriqués</b>	<b>62 443</b>	<b>81 589</b>	<b>77%</b>	<b>83 445</b>	<b>-25</b>
vente de lièges transformés	57 175	57 112	100%	62 073	-8
vente du pax en aluminium et assimilés	5 268	24 477	22%	21 372	-75
<b>Prestations de services</b>	<b>266</b>	<b>307</b>	<b>87%</b>	<b>204</b>	<b>30</b>
<b>Vente de travaux</b>	<b>68 546</b>	<b>70 280</b>	<b>98%</b>	<b>61 811</b>	<b>11</b>
production vendue ( à l'exportation)	67 686	26 136	259%	25 372	167
<b>Chiffre d'affaire</b>	<b>199 578</b>	<b>184 984</b>	<b>108%</b>	<b>176 395</b>	<b>13</b>
Production stockée ou déstockée	10 084	0		7 776	30
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
<b>Production de l'exercice</b>	<b>209 662</b>	<b>184 984</b>	<b>113%</b>	<b>184 171</b>	<b>14</b>
Achats de marchandises vendues	4 433	7 577	59%	6 460	-31
Matières premières	87 128	58 155	150%	75 168	16
Autres approvisionnements	13 963	7 017	199%	12 243	14
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services	4 066	17 975	23%	19 322	-79
Autres consommations	7 687	8 332	92%	9 146	-16
<b>Total consommations</b>	<b>117 277</b>	<b>99 056</b>	<b>118%</b>	<b>122 339</b>	<b>-4</b>
Sous-traitance générale					
Locations	1 765	170	1038%	441	300
Charges locatives et charges de copropriété					
Entretien, réparations et maintenance	610	359	170%	833	-27
Primes d'assurances	1 569	1 397	112%	1 944	-19

#### 4. Les comptes de gestion 2021

#### ✓ Réalisation, objectif et évolution 2020/2021 des comptes de gestion (CR).

U : KDA

LIBELLE	Réalisations 2021	Prévisions 2021	Taux d'évolution	Réalisations 2020	Evolution 2021/2020
Ventes de marchandises	637	2 070	31%	637	0
<b>total Produits fabriqués</b>	<b>62 682</b>	<b>66 214</b>	<b>95%</b>	<b>62 443</b>	<b>0</b>
vente de lièges transformés	60 770	61 579	99%	57 175	6
vente du pax en aluminium et assimilés	1 912	4 635	41%	5 268	-64
<b>Prestations de services</b>	<b>201</b>	<b>420</b>	<b>48%</b>	<b>266</b>	<b>-24</b>
<b>Vente de travaux</b>	<b>110 354</b>	<b>86 700</b>	<b>127%</b>	<b>68 546</b>	<b>61</b>
production vendue (à l'exportation)	68 744	36 200	190%	67 686	2
<b>Chiffre d'affaire</b>	<b>242 618</b>	<b>191 604</b>	<b>127%</b>	<b>199 578</b>	<b>22</b>
Production stockée ou déstockée	1 763	7 627		10 084	-83
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
<b>Production de l'exercice</b>	<b>244 381</b>	<b>199 231</b>	<b>123%</b>	<b>209 662</b>	<b>17</b>
Achats de marchandises vendues	4 963	7 675	65%	4 433	12
Matières premières	79 350	83 654	95%	87 128	-9
Autres approvisionnements	19 942	4 715	423%	13 963	43
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services	311	0	#DIV/0!	4 066	-92
Autres consommations	8 035	7 491	107%	7 687	5
<b>Total consommations</b>	<b>112 601</b>	<b>103 535</b>	<b>109%</b>	<b>117 277</b>	<b>-4</b>
Sous-traitance générale					
Locations	1 341	3 201	42%	1 765	-24
Charges locatives et charges de copropriété					
Entretien, réparations et maintenance	1 207	1 110	109%	610	98
Primes d'assurances	1 486	2 367	63%	1 569	-5
Etudes et recherches	0			0	0
Documentation divers et rabais remises ristournes	275	225	122%	133	107

## 10- Situation de trésorerie

Arrêté au

31/03/2017

U: DA

DESIGNATION		MONTANT
SOLDE DEBUT DE TRIMESTRE	(1)	18 680 673,00
TOTAL RESSOURCES DU TRIMESTRE	(2)	157 095 609,00
RECouvreMENT DES SITUATIONS TRAVAUX FONDS		
RECouvreMENT DES SITUATIONS TRAVAUX PSD et autres		
RECouvreMENT DE LA VENTE DE PLANTS ET PRODUITS FINI		148 025 591,00
RECouvreMENT DE LA VENTE DE MARCHANDISE		
RECouvreMENT CREANCES INTER FILALES GROUPE EAGR		
RECouvreMENT CREANCES INTER GROUPE SGP/SGDA		
RESTITUTION CAUTIONS		
RECouvreMENT RETENUE DE GARANTIE		
ENCAISSEMENTS AQUISITION EQUIPEMENTS (crédits CPE)		
AUTRES ENCAISSEMENTS (a expliquer)		9 070 018,00
EMPLOIS	(3)	158 707 655,00
Achat matieres premières et fournitures		64 035 483,00
Service		21 435 118,00
Les salaires		22 467 497,00
Frais financiers		2 047 500,00
Acquis d'équipements fonds propre		184 102,00
Acquis d'équipements crédit CPE		0,00
Impots et taxe (TVA.TAP.IRG.....)		6 171 567,00
CNAS		8 466 105,00
CACOBATPH		83 808,00
Les Caution		
Dettes inter filiales groupe EAGR		3 000 000,00
Dettes inter groupe SGP/SGDA		0,00
Rembourssemt des credits		18 000 000,00
Autres depenses (a expliquer)		12 816 475,00
SOLDE DU TRIMESTRE	4=(2-3)	-1 612 046,00
SOLDE FIN DU TRIMESTRE	5= (1+4)	17 068 627,00

## 10- Situation de trésorerie

Arreté au

31/03/2017

U: DA

DESIGNATION		MONTANT
SOLDE DEBUT DE TRIMESTRE	(1)	11 075 602,00
TOTAL RESSOURCES DU TRIMESTRE	(2)	158 181 045,00
RECouvreMENT DES SITUATIONS TRAVAUX FONDS		
RECouvreMENT DES SITUATIONS TRAVAUX PSD et autres		
RECouvreMENT DE LA VENTE DE PLANTS ET PRODUITS FINI		72 527 837,00
RECouvreMENT DE LA VENTE DE MARCHANDISE		
RECouvreMENT CREANCES INTER FILALES GROUPE EAGR		
RECouvreMENT CREANCES INTER GROUPE SGP/SGDA		
RESTITUTION CAUTIONS		
RECouvreMENT RETENUE DE GARANTIE		
ENCAISSEMENTS AQUISITION EQUIPEMENTS (crédits CPE)		
AUTRES ENCAISSEMENTS (a expliquer)		85 653 208,00
EMPLOIS	(3)	152 869 192,00
Achat matieres premières et fournitures		43 253 256,00
Service		3 533 701,00
Les salaires		24 889 833,00
Frais financiers		0,00
Acquis d'équipements fonds propre		469 800,00
Acquis d'équipements crédit CPE		0,00
Impots et taxe (TVA.TAP.IRG.....)		8 158 240,00
CNAS		7 929 161,00
CACOBATPH		73 528,00
Les Cautions		
Dettes inter filiales groupe EAGR		25 000 000,00
Dettes inter groupe SGP/SGDA		0,00
Rembourssemt des credits		0,00
Autres depenses (a expliquer)		33 561 673,00
SOLDE DU TRIMESTRE	4=(2-3)	5 311 853,00
SOLDE FIN DU TRIMESTRE	5= (1+4)	16 387 455,00

9. Plan de trésorerie :

En KDA

DESIGNATION	Clôture 2020	Prévision 2021	%
Solde début de la période ..... (1)	11 076	5 431	-51%
Total ressources de la période ..... (2)	298 433	186 554	-37%
Recouvrement des situations travaux fonds		0	#DIV/0!
Recouvrement des situations travaux PSD et autres		0	#DIV/0!
Recouvrement de la vente de marchandise	202 556	2 070	-99%
Recouvrement de la Vente de plants		0	#DIV/0!
Recouvrement de la Vente de lièges récoltes		0	#DIV/0!
Recouvrement de la Vente de lièges transformés	0	97 041	#DIV/0!
Recouvrement de la Vente du bois		0	#DIV/0!
Recouvrement de la Vente du pax en aluminium et assimilés	0	5 373	#DIV/0!
Recouvrement de la Vente autres produits (a détalles)		0	#DIV/0!
Recouvrement de la Prestations de services		420	#DIV/0!
Recouvrement de la Vente de travaux		81 650	#DIV/0!
Restitution cautions	0	0	#DIV/0!
Recouvrement retenue de garantie	0	0	#DIV/0!
Encaissements acquisition équipements (crédits CPE)		0	#DIV/0!
Autres encaissements (à expliquer) VIREMENT DE FONDS, RESTITUTION AVANCES AUX FOURNISSEURS	95 877	0	-100%
Emplois de la période ..... (3)	304 078	185 743	-39%
Achat matières premières et fournitures	204 757	61 065	-70%
Service		19 662	#DIV/0!
Les salaires	33 291	39 775	19%
Frais financiers		2 852	#DIV/0!
Acquis d'équipements fonds propre	470	10 900	2219%
Acquis d'équipements crédit CPE		0	#DIV/0!
Impôts et taxe (TVA.TAP.IRG....)	11 077	11 055	0%
CNAS	12 059	12 316	2%
CACOBATPH		71	#DIV/0!
Les cautions	0	0	#DIV/0!
Remboursement des crédits	0	28 047	#DIV/0!
Autres dépenses (à expliquer) VIREMENT DE FONDS, RESTITUTION AVANCE SUR CLIENTS	42 424	0	-100%
Solde du période ..... 4= (2-3)	-5 645	811	-114%
Solde fin du période ..... (1+4) 5=	5 431	6 242	15%

- La trésorerie (les encaissements et les dépenses de l'année)

U : DA

DESIGNATION	CUMUL DE L'ANNEE 2019
SOLDE DEBUT DE D'EXERCICE..... (1)	18 680 673
TOTAL RESSOURCES DU L'EXERCICE .....(2)	206 967 595
RECouvreMENT DES SITUATIONS TRAVAUX FONDS	
RECouvreMENT DES SITUATIONS TRAVAUX PSD et autres	
RECouvreMENT DE LA VENTE DE PLANTS ET PRODUITS FINI	185 561 180
RECouvreMENT DE LA VENTE DE MARCHANDISE	
RECouvreMENT CREANCES INTER FILALES GROUPE EAGR	
RECouvreMENT CREANCES INTER GROUPE SGP/SGDA	
RESTITUTION CAUTIONS	-
RECouvreMENT RETENUE DE GARANTIE	-
ENCAISSEMENTS AQUISITION EQUIPEMENTS (crédits CPE)	
AUTRES ENCAISSEMENTS (a expliquer) RESTITUTION CHEQUE FOURNISSEUR, ENCAISSEMENT VIREMENT CTA ET VIREMENT DE FONDS	21 406 415
EMPLOIS .....(3)	214 572 666
Achat matières premières et fournitures	66 840 408
Service	24 252 076
Les salaires	30 921 468
Frais financiers	2 701 837
Acquis d'équipements fonds propre	303 459
Acquis d'équipements crédit CPE	-
Impôts et taxe (TVA.TAP.IRG.....)	11 305 338
CNAS	11 072 436
CACOBATPH	105 534
Les Cautions	-
Dettes inter filiales groupe GGR	22 185 889
Dettes inter groupe SGP/SGDA	-
Remboursement des crédits	24 000 000
Autres dépenses (a expliquer) FOURNISSEURS ET VIREMENT DE FOND.	20 884 220
SOLDE DU MOIS ..... 4= (2-3)	- 7 605 071
SOLDE FIN DU MOIS..... 5= (1+4)	11 075 602

• **La trésorerie (les encaissements et les décaissements de l'exercice 2020°**

U : KDA

DESIGNATION	CUMUL DE L'ANNEE 2020
SOLDE DEBUT DE D'EXERCICE..... (1)	11 075
TOTAL RESSOURCES DU L'EXERCICE .....(2)	217 148
RECOUVREMENT DES SITUATIONS TRAVAUX FONDS	
RECOUVREMENT DES SITUATIONS TRAVAUX PSD et autres	
RECOUVREMENT DE LA VENTE DE PLANTS ET PRODUITS FINI	120 533
RECOUVREMENT DE LA VENTE DE MARCHANDISE	-
RECOUVREMENT CREANCES INTER FILALES GROUPE EAGR	-
RECOUVREMENT CREANCES INTER GROUPE SGP/SGDA	-
RESTITUTION CAUTIONS	-
RECOUVREMENT RETENUE DE GARANTIE	-
ENCAISSEMENTS AQUISITION EQUIPEMENTS (crédits CPE)	-
AUTRES ENCAISSEMENTS (a expliquer) RESTITUTION CHEQUE FOURNISSEUR, ENCAISSEMENT VIREMENT CTA ET VIREMENT DE FONDS	96 615
EMPLOIS .....(3)	206 037
Achat matières premières et fournitures	78 430
Service	7 294
Les salaires	34 325
Frais financiers	-
Acquis d'équipements fonds propre	670
Acquis d'équipements crédit CPE	-
Impôts et taxe (TVA.TAP.IRG.....)	10 365
CNAS	11 337
CACOBATPH	91
Les Cautions	-
Dettes inter filiales groupe GGR	25 000
Dettes inter groupe SGP/SGDA	-
Remboursement des crédits	-
Autres dépenses (a expliquer) FOURNISSEURS ET VIREMENT DE FOND.	38 521
SOLDE DU MOIS ..... 4= (2-3)	11 111
SOLDE FIN DU MOIS..... 5= (1+4)	22 186

• *La trésorerie (les encaissements et les décaissements de l'exercice 2021*

U : KDA

DESIGNATION	CUMUL DE L'ANNEE 2021
SOLDE DEBUT DE D'EXERCICE..... (1)	23 046
TOTAL RESSOURCES DU L'EXERCICE .....(2)	370 944
RECOUVREMENT DES SITUATIONS TRAVAUX FONDS	
RECOUVREMENT DES SITUATIONS TRAVAUX PSD et autres	
RECOUVREMENT DE LA VENTE DE PLANTS ET PRODUITS FINI	207 352
RECOUVREMENT DE LA VENTE DE MARCHANDISE	-
RECOUVREMENT CREANCES INTER FILALES GROUPE EAGR	-
RECOUVREMENT CREANCES INTER GROUPE SGP/SGDA	-
RESTITUTION CAUTIONS	-
RECOUVREMENT RETENUE DE GARANTIE	-
ENCAISSEMENTS AQUISITION EQUIPEMENTS (crédits CPE)	-
AUTRES ENCAISSEMENTS (a expliquer) RESTITUTION CHEQUE FOURNISSEUR, ENCAISSEMENT VIREMENT CTA ET VIREMENT DE FONDS	163 592
EMPLOIS .....(3)	341 402
Achat matières premières et fournitures	77 858
Service	3 305
Les salaires	43 423
Frais financiers	2 798
Acquis d'équipements fonds propre	287
Acquis d'équipements crédit CPE	-
Impôts et taxe (TVA.TAP.IRG.....)	17 970
CNAS	15 950
CACOBATPH	135
Les Cautions	-
Dettes inter filiales groupe GGR	50 708
Dettes inter groupe SGP/SGDA	-
Remboursement des crédits	15 047
Autres dépenses (a expliquer) FOURNISSEURS ET VIREMENT DE FOND.	112 921
SOLDE DU MOIS ..... 4= (2-3)	29 542
SOLDE FIN DU MOIS..... 5= (1+4)	52 588



