

موازنة مبيعات البذور وسيلة لزيادة مردودية محاصيل الحبوب
-دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي
*sales budget of seeds is an instrument for adding the
profitability of cereals - case study: cereals and dry pulses
cooperative in oum el bouaghi*

عبد الحميد قادم¹ *

¹ جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، (الجزائر)، hamid04kad@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/03/30 تاريخ قبول النشر: 2022/06/01 تاريخ النشر: 2022/06/30

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور موازنة المبيعات في التأثير على باقي موازنات المؤسسة الاقتصادية وتحسين مردودية منتجاتها، من خلال دراسة موازنة مبيعات البذور لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي خلال الفترة الزمنية 2017-2021 ودورها في تحسين مردودية المحاصيل الناتجة عن هذه البذور. وخلصت الدراسة إلى أن تعاونية الحبوب والبقول الجافة لا تعطي أهمية كبيرة لأساليب التنبؤ بالمبيعات خاصة الأساليب الكمية منها، كما أنها لا تعطي الأهمية اللازمة لموازنة مبيعات البذور والتي تساهم في تحكم هذه التعاونية في تسير منتجاتها وزيادة المحاصيل.
الكلمات المفتاحية: موازنة المبيعات، أساليب التنبؤ بالمبيعات، المردودية، تعاونية الحبوب والبقول الجافة.
تصنيف JEL : H68، H69.

Abstract:

This study aimed at knowing the role of sales budget in influencing the other economic enterprise budgets and enhancing the profitability of its products, through studying sales budget of seeds for cereals and dry pulses cooperative in oum elbouaghi in the period 2017-2021 and its role in enhancing the profitability of the products resulting from this seeds.

This study ends at the fact that cereals and dry pulses cooperative doesn't give a big importance to forecasting sales techniques specially the quantity one's, it also doesn't give the necessary importance to sales budget of the seeds that helps in controlling this cooperative in managing and maximizing its products.

Keywords: sales budget; forecasting sales techniques; profitability; cereals and dry pulses cooperative.

Jel Classification Codes: H68, H69.

* المؤلف المرسل: عبد الحميد قادم

1. مقدمة:

يقوم الديوان الجزائري المهني للحبوب بعمل هام جداً يتمثل في التنظيم والامداد والتحكم والدعم في مجال الحبوب (القمح الصلب، القمح اللين، الشعير، الخرطال، الحمص، العدس...)، فهو يلتزم بضمان توافر الحبوب ومشتقاتها بشكل كافٍ وفي جميع الأوقات في أي نقطة من الأراضي الوطنية سواء كان ذلك للبشر أو الحيوانات (الماشية بمختلف أنواعها)، ويساعده في هذا الدور تعاونيات الحبوب والبقول الجافة المنتشرة عبر مختلف مناطق الوطن.

وعليه فإن التحكم في ميكانيزمات موازنة المبيعات يلعب دور أساسي في إنجاز هذه المهمة على أحسن وجه، فتخطيط المبيعات بصفة عامة ومبيعات البذور على وجه خاص إذ أن توفير البذور بالكمية الكافية والجودة العالية وفي الوقت المناسب يحسن من المردودية وتوفير الحبوب بمختلف أنواعها، هو عمل يسبق عملية بيع البذور بتعاونيات الحبوب والبقول الجافة ولكي تتمكن هاته الأخيرة من اتخاذ القرار المناسب بما يتوجب عمله مستقبلاً يجب أن تكون لديها قدرة على التنبؤ الجيد، وذلك باستخدام مختلف طرق وأساليب التنبؤ النوعية والكمية من أجل أن تتمكن من تحقيق أهدافها، وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤل التالي:

ما مدى اعتماد تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي على تقنيات التنبؤ الكمية والنوعية والموازنة التقديرية في تسيير وبيع منتجاتها من البذور. ومن أجل الإجابة عن التساؤل السابق نفترض ما يلي:

فرضية 01: التحكم في موازنة بذور الحبوب والبقول الجافة يؤدي إلى زيادة مردودية المحاصيل.

فرضية 02: تحسن تقنيات ووسائل التنبؤ من قدرة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي من التحكم وتسيير منتجاتها من البذور.

وترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات حيث تعتبر موازنة مبيعات البذور نقطة الأساس في إعداد الميزانيات الأخرى لتعاونية الحبوب والبقول الجافة، كما تسمح بوضع الخطة الشاملة لمشروع التعاونية ككل، على أساس أن كمية البذور المباعة هي المسؤولة عن زيادة كميات المحاصيل المختلفة للحبوب وبالتالي وفترة الانتاج مما يؤدي إلى شراء كميات كبيرة وبيع كميات كبيرة.

إضافة إلى التنسيق بين جهود موظفي التعاونية الفنيين والمرشدين الفلاحين مع مختلف المتعاملين معها من مزارعين وفلاحين، ومكثري الحبوب ومحوليهها. وتهدف هذه الدراسة إلى تحسين استجابة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأمر البواقي لمتطلبات كل المتعاملين معها من خلال التركيز على توفير بذور جيدة في وقت مناسب وبكميات مناسبة، ما يؤدي إلى تحسين مردودية المحاصيل الناتجة عن هذه البذور.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مفاهيم أساسية حول موازنة المبيعات

قدم Hofstede سنة 1977 تعريفاً للموازنات كما يلي: الموازنة هي عبار عن امتداد للمستقبل القريب لنظام المعلومات المالي للمؤسسة يفضي إلى إعداد ميزانية وحسابات نتائج تقديري للفترة القادمة، قد تكون فصلاً أو سداسياً أو مدة زمنية أكبر، وتستند الموازنة على التقسيم للمنظمة. (نعمون، 2020، صفحة 111)

وهناك من يرى بأن الموازنة هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة وترجمة تلك الأهداف نقدياً وكمياً. (علون، السبتى، و موفق، 2021، صفحة 247)

إن الموازنات التقديرية الكلاسيكية تستند على التقسيم الوظيفي للمؤسسة، ويندرج التسيير الموازني ضمن إطار التنبؤ قصير المدى، كما يتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويعتبر المجال النظري للموازنات العرضية أو الموازنات على أساس الأنشطة المجال الحديث للبحث والاستكشاف حول موضوع الموازنات، حيث يعاب على الأنظمة الموازنية التقليدية عدم مقدرتها على التكيف مع الهياكل الحديثة وخاصة الهياكل الشبكية، فالعديد من المنتقدين يقترحون ربط الأنظمة الموازنية بطرق التكاليف على أساس الأنشطة والتسيير على أساس الأنشطة. (نعمون، 2019، صفحة 108)

وحسب (Hopwood, 1974) فإن المنظمات لا تشعر بأهمية الموازنات التقديرية في ظل بيئة مستقرة، وهذا باعتبار أن إعدادها في هذه الحالة سهل نسبياً ولكن تتجلى أهميتها في ظل بيئة غير أكيدة ومعقدة، كما أكد بعض الباحثون أن بطاقة الأداء المتوازن أنسب من الموازنات التقديرية في ظل بيئة أكيدة (نعمون، 2019). وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أسلوب يقيس أداء المنظمات بالاعتماد على أربعة أبعاد مختلفة هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. (حسابو و علي، 2021، صفحة 147)

إن الموازنة التقديرية للمبيعات تعد أساساً لإعداد ميزانية المشتريات والإنتاج...، ومرشداً للتوسع في المشروع باعتبارها المورد الرئيسي للأرباح والمقبوضات النقدية التي يعتمد عليها لتمويل خطط المشروع، وتعرف موازنة المبيعات على أنها أداة من أدوات تخطيط المبيعات التي تساعد على تنفيذ البرامج البيعية وتسهل عملية الرقابة بناءً على الأهداف المرسومة. (أحمد قايد و بروية، 2015، صفحة 308)

ويمكن تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها: عملية التعبير الرقمي لمبيعات المؤسسة حسب أنواع المنتجات بالكمية والسعر. (بجياوي، 2016، صفحة 221) وتعرف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها: "خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الميزانية معبر عنها بالوحدات المادية وبالقيم النقدية ويعتبر إعداد ميزانية المبيعات هو نقطة البداية لإعداد الميزانية الشاملة ولذلك يعتمد مدى نجاح أو فشل إعداد الميزانية الشاملة على مدى الدقة في إعداد ميزانية المبيعات لأن إعداد كل الميزانيات الأخرى سيعتمد في الأساس على ميزانية المبيعات". (فركوس ، 2000، صفحة 16)

فموازنة المبيعات هي أول بناء للميزانية، فهي تحدد حجم نشاط المؤسسة كما تحدد الميزانيات الأخرى، كما تسمح بالتنبؤ بموارد الاستغلال للنشاط، إضافة إلى ذلك فإن موازنة المبيعات تحدد النشاط التجاري الذي يحقق أهداف البيع (الكمية، السعر) موزعة عبر المنتج ومناطق البيع. (DORIATH, 2008, p. 4) وتتميز الموازنات بثلاث خصائص أساسية هي (داداي عدون و قويدر الواحد، 2010، صفحة 127): الموازنة تعبير كمي حيث يتم من خلالها ترجمة الأهداف إلى كميات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، بحيث تكون هذه الموارد في شكل كمي ومالي؛ الموازنة هي برنامج عمل لا بد أن ترفق بقرارات عملية فهي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال التنبؤ بالمستقبل؛ الموازنة خاصة بفترة معينة قد تكون سنة أو أقل وهذا حسب نشاط المؤسسة وأهدافها.

وتتمثل أهمية الموازنات في المساعدة على اتخاذ القرارات وفي الرقابة وذلك من خلال (فؤاد سليمان و رائد جميل، 2018، صفحة 448):

- تستخدم الموازنة كأداة للتخطيط واتخاذ القرار؛
- توفر قواعد منهجية لتحسين عمليات الأداء وتطوير أداء العاملين؛

- تستخدم للتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً واختيار ما يخص فترة الموازنة؛
- تستخدم كأداة للرقابة والمقارنة وحساب الانحرافات.

كما تساعد الموازنة المسؤول أو متخذ القرار على اختيار مخطط النشاط الفعال والممكن، من أجل تحليل ودراسة المشاكل الحالية واستخراج نقاط الضعف وتعديلها ومعرفة نقاط القوة وتطويرها. (Toudjine, 2012, p. 61)

2.2 أساليب التنبؤ بالمبيعات

هناك العديد من الأساليب التي تعتمد في التخطيط للمبيعات منها ماهو نوعي ومنها ماهو كمي، وتعتمد طرق التنبؤ الحديثة على النوعين السابقين في نفس الوقت، ومن بين الأساليب النوعية في التنبؤ بالمبيعات نجد: البحوث التسويقية، آراء الوسطاء، الاختبارات الميدانية، تحليل دورة حياة المنتج، طريقة دلفي وطريقة PERT... (نوري و نجاح، 2013، صفحة 86)، أما الأساليب الكمية للتنبؤ بالمبيعات فهي تنقسم وفق مقاربتين هما: مقارنة إحصائية (إحصاء تطبيقي) تندرج تحت هذه المقاربة العديد من الأساليب الكمية منها: المتوسطات المتحركة، التمهيد الأسّي بأنواعه...؛ ومقاربة قياسية (الاقتصاد القياسي) وتندرج ضمن هذه المقاربة الأساليب التالية: الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، السلاسل الزمنية العشوائية... (عتروس و خنشور، 2015، صفحة 191)، ومن الأساليب الكمية للتنبؤ بالمبيعات نجد:

السلاسل الزمنية: تحديد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام إحدى طرق التنبؤ الخطي كطريقة المربعات الصغرى، طريقة ماير،...، ولا ننسى أن الاتجاه العام يتأثر بالتغيرات الموسمية والتغيرات غير المنتظمة.

معامل الارتباط: يستعمل في تحديد قوة الارتباط بين المبيعات ومتغير آخر أو عدة متغيرات أخرى، من أجل التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة.

طريقة المتوسطات المتحركة: وهي من أكثر النماذج استخداماً حيث تستخدم عند التنبؤ بقيمة متغير ما لفترة زمنية، فهي عبارة عن سلسلة من الأوساط الحسابية لعدد محدود من البيانات الزمنية، وهي طريقة سهلة لكن من عيوبها أنها تأخذ كل المشاهدات بنفس الوزن. (قادري و بن بوزيان، 2018، صفحة 150)

إضافة إلى أسلوب الانحدار الخطي المتعدد في حالة تواجد عدة متغيرات مستقلة والمبيعات متغير تابع، أو نموذج الانحدار غير الخطي في حالة تواجد علاقة غير خطية بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمبيعات كمتغير تابع.

3.2 العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

نتيجة للأهمية التي تحتلها موازنة المبيعات، حيث أن تأثير هذه الموازنة ليس فقط على المبيعات بل على كل الأنشطة التسويقية والإنتاجية للمؤسسة وتتعد ذلك بالتأثير على ميزانيات تلك الأنشطة، إضافة إلى كون ميزانية المبيعات هي المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة مما يجعل تلك الأهمية تأخذ مجالات أوسع في اهتمام الإدارة العليا والإدارات الأخرى، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر في عملية إعداد وتحضير الموازنة التقديرية للمبيعات منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي كما يلي: (الصميدعي و عثمان يوسف، 2010، صفحة 16)

- **العوامل الداخلية:** وتتضمن العديد من العوامل التي تؤثر في عملية إعداد وتحضير موازنة المبيعات، ومن هذه العوامل: الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة؛ ومؤشرات المبيعات السابقة للوقوف على التباين الذي قد يحدث بين فترة زمنية وأخرى؛ وتوزيع المبيعات على نقاط البيع التابعة للمؤسسة، مستوى التباين في المبيعات حسب نقاط البيع؛...

- **العوامل الخارجية:** وهي عبارة عن تلك العوامل أو القوى الخارجية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على عملية البيع وتتضمن ما يلي: مؤشرات نمو الطلب خلال الفترات السابقة واحتماليته في المستقبل؛ والظروف المؤثرة على طلب المستهلكين والتغيرات التي تحدث في حاجاتهم، رغباتهم، وأذواقهم، إضافة لمؤشرات سلوكية أخرى؛ والمؤشرات الاقتصادية المؤثرة على طلب المبيعات والمتعلقة: بالحالة الاقتصادية، التضخم، النمو، الانتعاش، الكساد، الدخل القومي، دخول الأفراد وقدرتهم الشرائية، مستويات الأسعار؛ وتطورات التكنولوجيا وأثارها على طرق الإنتاج، تطور المنتجات، المنتجات الجديدة، ووسائل الاتصال؛...

4.2 الدراسات السابقة

- دراسة 2021 بعنوان "أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار -وحدة الرعاية"، قدمها الباحثون: محمد لمين علوي، وسيلة السبتي، سهام موفق،

مقال منشور في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (asjp)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال الدور الكبير الذي تحتله الموازنة التقديرية في التنبؤ المستقبلي لمختلف الأنشطة، وكان من أبرز نتائجها:

أن المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار -رحدة الرغبة تقوم بوضع موازنات تقديرية لنشاطاتها لسنوات لاحقة ولكنها لا تعتمد على الأساليب الاحصائية والطرق العلمية اللازمة لذلك وهذا ما يعد من الأمور التي تعود سلبًا على مخططات المؤسسة.

- دراسة 2017 بعنوان "استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة -دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة"، قدمها الباحثان: أحمد قايد نور الدين، بروبة الهام، مقال منشور في مجلة البحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (asjp)، هدفت الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري للموازنة التقديرية للمبيعات على الواقع من خلال مؤسسة ENICAB، وكان من أبرز نتائجها:

أن الميزانية التقديرية ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية، لما لها من دور في عملية التخطيط والرقابة التي تبين مدى انجاز الأعمال وكشف الانحرافات مما يسمح باتخاذ القرار الفعال والوصول إلى الأهداف المرغوبة؛

أن هناك عدة أنواع للموازنات التقديرية، وتعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات الأهم على الإطلاق في المؤسسات الاقتصادية، حيث يتم إعداد الميزانيات الأخرى بناءً عليها.

- دراسة 2015 بعنوان "استخدام أسلوب الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ بحجم المبيعات في المؤسسة الجزائرية -دراسة تطبيقية"، قدمها الباحثان: بوادو فطيمة، مداني بن شهرة، مقال منشور في مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 5، العدد 8، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (asjp)، هدفت الدراسة إلى تطبيق أسلوب السلاسل الزمنية من خلال تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ في مؤسسة سونلغاز بالشلف، وكان من أبرز نتائجها:

أن استخدام الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ بالمبيعات تعطي نتائج ممتازة ودقيقة وقريبة من الواقع، وأن المؤسسات الاقتصادية بحاجة إلى إطارات ذات خبرة في استخدام الأساليب الإحصائية.

- دراسة 2013 بعنوان "تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بالتركيز على تخطيط المبيعات المبني التنبؤ الدقيق -دراسة إحصائية تحليلية بالمؤسسة الجزائرية للمنتجات المبيعات المبنى التنبؤ الدقيق"، قدمها الباحثان: نوري منير، نجاح عائشة، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 9، العدد 11، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (asjp)، هدفت الدراسة معرفة أهمية تخطيط نشاطات المؤسسة خاصة البيعية منها فمن خلال التخطيط يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وكان من أبرز نتائجها: تقوم مؤسسة TEXALGE بعملية تخطيط المبيعات ولكنها لا تقوم بتحليلها وتشخيصها من أجل تصحيح الانحرافات وتوجيه الاتجاه العام للمبيعات نحو الأحسن؛ تتبع مؤسسة TEXALGE طرق قديمة في تسيير المؤسسة وفي طرق بيع منتجات المؤسسة، كما أن هذه المؤسسة تعاني من نقص في الخبراء كمسؤول تخطيط المبيعات مثلاً.

3. الطريقة والإجراءات

1.3 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تغطي هذه الدراسة الفترة الممتدة من سنة 2017 إلى غاية سنة 2021.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على إحدى تعاونيات الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC)، والمتمثلة في تعاونية الحبوب والبقول الجافة (CCLS) -أم البواقي.

2.3 البطاقة الفنية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة (CCLS) -أم البواقي.

تعاونية الحبوب والبقول الجافة هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي فلاحي تجاري، يقع مقر المديرية بحي المخازن بولاية أم البواقي وهي تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب، يكمن نشاطها الأساسي في تخزين الحبوب التي يتم استقبالها من منتوج الفلاحين خلال موسم الحصاد والدرس والحبوب المستوردة والمحولة من مختلف التعاونيات عبر التراب الوطني، بالإضافة الى تكييف البذور، توفير الأسمدة ومبيدات الأعشاب وتقوم بتوزيعها على المزارعين، كما تقدم التعاونية خدمات تتمثل في عمليات الحرث والبذر، الحصاد والدرس، بالإضافة الى مرافقة الفلاحين من خلال تقديم إرشادات فلاحية لهم، وقد تم تأسيسها بموجب قرار وزاري رقم: 1335 من طرف وزير الفلاحة بتاريخ 05 جوان 1975 و يبلغ عدد عمالها الى غاية جانفي 2022: 260 عامل، تتكون

تعاونية الحبوب والبقول الجافة من 13 وحدة تخزين تتمثل في ثلاث (03) مركبات وثمانية (08) وحدات تخزين ثانوية ومحطتين (02) لتكييف البذور بالإضافة إلى حظيرة للعتاد الفلاحي، حيث يتوزع نشاط التعاونية على 11 بلدية على مستوى الولاية.

وتقدر الطاقة التخزينية للتعاونية الاجمالية ب: مليون ومائة (1000100) قنطار بالإضافة الى طاقة تخزين عن طريق ايجار الصوامع من مؤسسة الزيبان أم البواقي (Groupe zibene-Biskra) بطاقة تخزين تقدر بنصف مليون (500000) قنطار.

وفي اطار البرنامج المعتمد من طرف الدولة والديوان الجزائري المهني لتوسع قدرات التخزين، استفادت تعاونية الحبوب والبقول الجافة ام البواقي من مشروع إنجاز مركب تخزين الحبوب ببلدية الرحية دائرة مسكيانة مربوط بسكة الحديد بسعة تخزين تصل الى مئتي ألف (200000) قنطار.

النشاطات الرئيسية للتعاونية :

- تخزين الحبوب والبقول الجافة .
- تمويل المطاحن (محولي الحبوب) بالحبوب الموجهة للاستهلاك.
- تكييف البذور وبيعها للفلاحين .
- تغليف وبيع البقول الجافة للمستهلكين.
- بيع البذور والمدخلات الزراعية (الأسمدة ومبيدات الاعشاب).
- تقديم خدمات في الآلات الزراعية (اعمال الحرث والبذر وخدمة الحصاد والدرس).
- مرافقة المزارعين (منتجي الحبوب) من خلال وضع طاقم من موظفي التعاونية الفنيين للإرشاد الفلاحي.

وللتعاونية خصائص عديدة نذكر من بينها:

- **القدرة على البقاء والإنتاج:** لتعاونية الحبوب والبقول الجافة وسائل وآليات وأجهزة (مادية ومالية وبشرية) تساعدها على الاستمرار بنشاطها وعلى إنتاج المنتجات الفلاحية بشكل مستمر من خلال نشاطها الرئيسي المتمثل في تخزين الحبوب والبقول الجافة بالإضافة إلى تكييف البذور وتوزيع الأسمدة ومبيدات الأعشاب بالإضافة إلى خدمات فرع العتاد الفلاحي المتمثل في أعمال الحرث والبذر وخدمات الحصاد والدرس.

- ذات شخصية قانونية مستقلة: تتمتع التعاونية بالاستقلالية المعنوية من حيث الصلاحيات والحقوق والواجبات بحيث أن المؤسسات والهيئات يعطيها المشرع الحق في

ممارسة كافة أنواع التصرفات القانونية وفي اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات وأن يكون لها ذمة مالية مستقلة وذلك تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب.

- **تلبية حاجات الفلاحين:** توفر تعاونية الحبوب والبقول الجافة كل ما يحتاجه الفلاح من أدوات وأجهزة، عتاد فلاحى وبيع البذور والأعلاف (قمح لين، صلب، شعير، خرطال).

- **تحقيق استقلالية اقتصاديه:** تتمتع تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالاستقلالية من الناحية المالية ومن الناحية الاقتصادية.

- **تحقيق الأهداف المسطرة:** تسعى تعاونية الحبوب والبقول الجافة إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في بلوغ رقم أعمال معين، من خلال نشاطها الرئيس المتمثل في التخزين بالإضافة الى إنتاج البذور وتقديم خدمات للفلاحين.

3.3 منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة فقد تم استخدام العديد من مناهج البحث، حيث تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** في أجزاء الموضوع المرتبطة بالدراسة النظرية وما تعلق منها بموازنة المبيعات، كما تمت الاستعانة **بالمنهج التحليلي** فيما يتعلق بالموازنة التقديرية لمبيعات بذور الحبوب والبقول الجافة، إضافة إلى **منهج دراسة الحالة** من خلال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي للكشف عن الأبعاد الميدانية للموازنة التقديرية لمبيعات والبذور ودورها في تحقيق أهداف هذه التعاونية.

4. تحليل نتائج الدراسة

1.4 افتراض أن التحكم في موازنة بذور الحبوب والبقول الجافة يؤدي إلى زيادة مردودية المحاصيل.

من أجل التأكد من مدى صحة الفرض السابق قمنا بإعداد جدول خاص بموازنة المبيعات خلال الفترة 2017-2021 بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي.

جدول رقم (1): موازنة مبيعات تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي موزعة عبر السنوات والمنتجات (الوحدة = 1 قنطار)

		2017	2018	2019	2020	2021	المجموع	نسبة (%)
القمح الصلب	مبيعات البذور	23808	32572,5	34547	35976	32874	159777,5	36,23
	مشتريات البذور	2629	13302,4	19188,6	20609,4	7503,6	63233	22,43
	انحراف الكمية	-21179	-19270,1	-15358,4	-15366,6	-25370,4	-96544,5	
	مجموع المشتريات بذور+استهلاك	28089,2	147609,6	345578,6	329475,4	131469,8	982222,6	36,95
	المردودية(%)	117,98	453,17	1000,31	915,82	399,92	614,74	
القمح اللين	مبيعات البذور	20799,5	25091	31015,5	31981,5	28867,5	137755	31,24
	مشتريات البذور	1870,2	22829,2	28769	26284,4	12912,4	92665,2	32,87
	انحراف الكمية	-18929,3	-2261,8	-2246,5	-5697,1	-15955,1	-45089,8	
	مجموع المشتريات بذور+استهلاك	9486,4	138983	288780,2	240486,8	52174,2	729910,6	27,46
	المردودية(%)	45,61	553,92	931,08	751,96	180,74	529,86	
الشعير	مبيعات البذور	31693,5	33057,5	40396	30489	6817	142453	32,30
	مشتريات البذور	4459,2	32189,4	53597,6	26279	8060,6	124585,8	44,19
	انحراف الكمية	-27234,3	-868,1	13201,6	-4210	1243,6	-17867,2	
	مجموع المشتريات بذور+استهلاك	5594,2	116986	765092,8	46785,4	9341	943799,4	35,51

	المردودية(%)	17,65	353,89	1893,98	153,45	137,03	662,53	
الخرطال	مبيعات البذور	84,5	268	345	301	20	1018,5	0,23
	مشتريات البذور	0	902,4	0	303,4	232,4	1438,2	0,51
	انحراف الكمية	-84,5	634,4	-345	2,4	212,4	419,7	
	مجموع المشتريات بذور+استهلاك	87,4	1318,4	251,8	303,4	232,4	2193,4	0,08
	المردودية(%)	103,43	491,94	72,99	100,80	1162,00	215,36	
قمح لين + صلب + شعير +	مجموع مبيعات البذور	8958,4	69223,4	101555,2	73476,2	28709	281922,2	
	مجموع مشتريات البذور	76385,5	90989	106303,5	98747,5	68578,5	441004	
	انحراف الكميات	-67427,1	-21765,6	-4748,3	-25271,3	-39869,5	-159081,8	
	مجموع المشتريات بذور+استهلاك	43257,20	404897,00	1399703,40	617051,00	193217,40	2658126,00	
	المردودية(%)	482,87	584,91	1378,27	839,80	673,02	942,86	
	مجموع النسب							100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات متحصل عليها من تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية أم البواقي.

من ملاحظة الجدول رقم (01) يتبين أن نسبة مبيعات البذور بالنسبة لمنتجات القمح اللين والصلب والشعير هي متقاربة في حدود الثلث لكل منتج من المنتجات الثلاثة السابقة، أما نسبة مبيعات بذور الخرطال فهي ضعيفة لا تتجاوز 0.23%، أي أن تعاونية الحبوب قيد الدراسة تعتمد على المنتجات الثلاثة (القمح بنوعيه والشعير) بالدرجة الأولى في الزراعة، وبترتيب نسب مبيعات بذور المنتجات الثلاثة نجد القمح الصلب في الدرجة الأولى ثم يليه الشعير وأخيراً القمح اللين.

ومن ملاحظة نسب مشتريات البذور نجد أن أكبر نسبة كانت لمنتج الشعير تليها نسبة منتج القمح الصلب ثم نسبة منتج القمح اللين، في حين نسبة مشتريات بذور الخرطال ضعيفة، وهذا ما يؤكد مرة أخرى عدم اعتماد تعاونية الحبوب قيد الدراسة على زراعة منتج الخرطال.

إضافة إلى تشجيعها على زراعة الشعير إذ أن أكبر نسبة من مشتريات البذور هي لمنتج الشعير.

وبالنسبة لانحراف الكميات نلاحظ أن هناك فروق كبيرة بين كميات البذور المشتراة وكميات البذور المباعة من كل منتج، أي أن هناك عوامل أخرى تتحكم في هذه الموازنة، وعند استفسارنا عنها تبين أن الكميات المشتراة من البذور هي ذات نوعية خاصة تختلف عن المشتريات من المنتجات الموجهة للاستهلاك، حيث تتعامل هذه التعاونيات مع مكثفي البذور وهم المسؤولون عن توفير كميات البذور من كل منتج، إذ أن هناك فروق نوعية بين المنتج الموجه للاستهلاك والمنتج الموجه للبذور، حيث يعمل المكثفون الذين يتعاملون مع مثل هذه التعاونيات على المحافظة على خصائص معينة متعلقة بجودة البذرة ومدى قدرتها على التحمل ومدى إنتاجيتها.

ومن ملاحظة نسب المردودية أي مدى إنتاجية كل نوع من بذور المنتجات، نجد أنها جيدة ومتقاربة بالنسبة للمنتجات الثلاثة الأولى (القمح بنوعيه والشعير)، في حين مردودية منتجات بذور الخرطال أقل من مردودية المنتجات الثلاثة السابقة، أما في ما يخص ترتيب مردودية المنتجات الثلاثة الأولى نجد في المرتبة الأولى منتج الشعير بنسبة 662,63% ثم تليها نسبة مردودية القمح الصلب وأخيراً نسبة مردودية القمح اللين، وهذا ما يفسر نسبة مشتريات البذور من منتج الشعير التي قدرت بـ 44,19% وهي تمثل أعلى نسبة من مشتريات البذور، وعليه يمكن القول أن اعتماد تعاونية الحبوب قيد الدراسة

على موازنة مبيعاتها من البذور يمكنها من تحديد المنتجات الصالحة للزراعة على مستوى اقليم هذه الولاية، كما يسمح بتحديد المنتجات المطلوبة من طرف مختلف المتعاملين مع تعاونية الحبوب قيد الدراسة، كم يسمح بتحديد المنتجات الأكثر مردودية والأكثر ربحية، أي أن الفرضية رقم (01) صحيحة فالتحكم في موازنة بذور الحبوب والبقول الجافة يؤدي إلى زيادة مردودية المحاصيل.

2.4 افتراض تحسين تقنيات ووسائل التنبؤ من قدرة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي من التحكم وتسيير منتجاتها من البذور.

من أجل التأكد من مدى صحة الفرض السابق قمنا بإعداد جدول خاص بالتنبؤ بمبيعات البذور خلال الفترة 2017-2020 بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي وذلك باستعمال طريقة المربعات الصغرى، وحساب كمية المبيعات التنبؤية لسنة 2021 ومقارنتها مع المبيعات الحقيقية لنفس السنة (2021).

وطريقة المربعات الصغرى هي طريقة من طرق التنبؤ بالمبيعات عن طريق خط مستقيم ذو المعادلة: $y = a x + b$ ، حيث y تمثل المتغير التابع (مبيعات البذور)، و x تمثل المتغير المستقل (السنوات)، و a و b ثابتان (hémici & bounab, 2016, p. 8).

$$b = \bar{y} - a\bar{x} \quad \text{و} \quad a = \frac{\sum(xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum(xi - \bar{x})^2} \quad \text{حيث}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n} \quad \text{و} \quad \bar{x} \text{ وتمثل المتوسط الحسابي لقيم المتغير المستقل}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum yi}{n} \quad \text{و} \quad \bar{y} \text{ وتمثل المتوسط الحسابي لقيم المتغير التابع}$$

ويوضح الجدول رقم (02) القيم التنبؤية لمبيعات البذور في تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي لسنة 2021 باستعمال طريقة المربعات الصغرى.

جدول رقم (02): التنبؤ بمبيعات بذور تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم

البواقي (الوحدة = 1قنطار)

السنوات/المنتوج		2017	2018	2019	2020	المجموع
بذور القمح الصلب	المبيعات	23808	32572,5	34547	35976	-
	المتوسط \bar{y}	31725,88	المتوسط \bar{x}		2,5	-
	$yi - \bar{y}$	-7917,88	846,62	2821,12	4250,12	-
	$xi - \bar{x}$	-1,5	-0,5	0,5	1,5	-
	$(xi - \bar{x})^2$	2,25	0,25	0,25	2,25	5
	$(xi - \bar{x})(yi - \bar{y})$	11876,82	-423,31	1410,56	6375,18	19239,25

	A	3847,85	B	22106,25	-	
	المعادلة	$y=3847,85x + 22106,25$		المبيعات التنبؤية 2021	41345,5	
بذور القمح اللين	المبيعات	20799,5	25091	31015,5	31981,5	-
	المتوسط \bar{y}	27221,88	المتوسط \bar{x}		2,5	-
	$yi - \bar{y}$	-6422,38	-2130,88	3793,62	4759,62	-
	$xi - \bar{x}$	-1,5	-0,5	0,5	1,5	-
	$(xi - \bar{x})^2$	2,25	0,25	0,25	2,25	5
	$(xi - \bar{x}) \cdot (yi - \bar{y})$	9633,57	1065,44	1896,81	7139,43	19735,25
	A	3947,05	B	17354,25		-
المعادلة	$y=3947,05x + 17354,25$		المبيعات التنبؤية 2021		37089,5	
بذور الشعير	المبيعات	31693,5	33057,5	40396	30489	-
	المتوسط \bar{y}	33909	المتوسط \bar{x}		2,5	-
	$yi - \bar{y}$	-2215,5	-851,5	6487	-3420	-
	$xi - \bar{x}$	-1,5	-0,5	0,5	1,5	-
	$(xi - \bar{x})^2$	2,25	0,25	0,25	2,25	5
	$(xi - \bar{x}) \cdot (yi - \bar{y})$	3323,25	425,75	3243,5	-5130	1862,5
	A	372,5	B	32977,75		-
المعادلة	$y=372,5x + 32977,75$		المبيعات التنبؤية 2021		34840,25	
بذور الخبز	المبيعات	84,5	268	345	301	-
	المتوسط \bar{y}	249,625	المتوسط \bar{x}		2,5	-
	$yi - \bar{y}$	-165,125	18,375	95,375	51,375	-
	$xi - \bar{x}$	-1,5	-0,5	0,5	1,5	-
	$(xi - \bar{x})^2$	2,25	0,25	0,25	2,25	5
	$(xi - \bar{x}) \cdot (yi - \bar{y})$	247,6875	-9,1875	47,6875	77,0625	363,25
	A	72,65	B	68		-
المعادلة	$y=72,65x + 68$		المبيعات التنبؤية 2021		431,25	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات متحصل عليها من تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية أم البواقي.

قدرت المبيعات الحقيقية لبذور القمح الصلب لسنة 2021 بتعاونية الحبوب قيد الدراسة بـ 32874 قنطار، بينما كانت الكمية التنبؤية لمبيعات هذه البذور 41345.5 قنطار، وهي كمية بعيدة عن الكمية الحقيقية، كما أن كمية البذور المشتراة من قبل هذه التعاونية قدرت بـ 7503.6 قنطار وهي كمية قليلة جداً مقارنة بالكمية المباعة خلال هذه السنة.

قدرت المبيعات الحقيقية لبذور القمح اللين لسنة 2021 بتعاونية الحبوب قيد الدراسة بـ 28867.5 قنطار، بينما كانت الكمية التنبؤية لمبيعات هذه البذور 37089.5 قنطار، وهي كمية تفوق الكمية الحقيقية بكثير، كما أن كمية البذور المشتراة من قبل هذه التعاونية قدرت بـ 12912,4 قنطار وهي كمية قليلة مقارنة بالكمية المباعة خلال هذه السنة.

قدرت المبيعات الحقيقية لبذور الشعير لسنة 2021 بتعاونية الحبوب قيد الدراسة بـ 6817 قنطار، بينما كانت الكمية التنبؤية لمبيعات هذه البذور 34840,25 قنطار، وهي كمية أقل من الكمية الحقيقية بكثير، كما أن كمية البذور المشتراة من قبل هذه التعاونية قدرت بـ 8060,6 قنطار وهي كمية أكبر من الكمية المباعة خلال هذه السنة.

قدرت المبيعات الحقيقية لبذور الخرطال لسنة 2021 بتعاونية الحبوب قيد الدراسة بـ 20 قنطار، بينما كانت الكمية التنبؤية لمبيعات هذه البذور 431.25 قنطار، وهي كمية أكبر بكثير من الكمية الحقيقية، كما أن كمية البذور المشتراة من قبل هذه التعاونية قدرت بـ 232,40 قنطار وهي كمية كبيرة مقارنة بالكمية المباعة خلال هذه السنة.

من تحليل المعطيات السابقة يتبين أن الكميات التنبؤية لبذور مادتي القمح الصلب والقمح اللين أكبر من الكميات الحقيقية لكن بانحراف أقل بالنسبة لمشتريات المادتين، وعليه فاستعمال تقنيات التنبؤ قد يساعد تعاونية الحبوب قيد الدراسة في موازنة الكمية المشتراة من البذور لهاتين المادتين.

أما في ما يخص بذور الشعير وبذور الخرطال نلاحظ أن الكميات التنبؤية هي أكبر من الكميات الحقيقية، كما أن الكميات المباعة هي أقل من الكميات المشتراة مما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر في موازنة مبيعات هذه البذور.

وعليه يمكن القول أنه يجب على تعاونية الحبوب والبقول الجافة أن تأخذ بعين الاعتبار تقنيات التنبؤ الكمية إلا أنها لا تكفي لوحدها بل يجب عليها الاعتماد على الطرق النوعية ومختلف العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين قدرتها في تسيير منتجاتها من البذور.

5. خاتمة:

يتبين من خلال الدراسة أن هناك أهمية كبرى لدراسة موازنة مبيعات البذور بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي إذ من خلالها نتعرف على المنتجات الصالحة

للزراعة على مستوى أراضي هذه الولاية كما نتعرف على المنتجات المطلوبة من قبل مختلف المتعاملين مع هذه التعاونية، إضافة إلى معرفة مردودية كل نوع من أنواع البذور ومدى ربحيتها، لكن ما هو ملاحظ على مستوى هذه التعاونية أن هناك عدم اهتمام من طرف مسيريهها بطرق وأساليب التنبؤ بالمبيعات ولا بأساليب موازنة مبيعات البذور، كما أن الهيكل التنظيمي لهذه التعاونية بين عدم وجود مكتب أو مصلحة لمراقبة التسيير، أو لإعداد الموازنات التقديرية، ومن بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نجد:

- تعتمد تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي على المنتجات الثلاثة (القمح الصلب، القمح اللين، والشعير) بالدرجة الأولى في الزراعة؛
 - عدم تركيز تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي على زراعة منتج الخرطال؛
 - تسجع تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي على زراعة الشعير؛
 - هناك فروق نوعية بين المنتج الموجه للاستهلاك والمنتج الموجه للبذور؛
 - التحكم في موازنة بذور حبوب تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي يؤدي إلى زيادة مردودية محاصيلها؛
 - استعمال تقنيات التنبؤ قد يساعد تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي في موازنة الكمية المشتراة من البذور وبالتالي التحكم في تسيير منتجاتها.
- وعل ضوء النتائج السابقة نقترح مايلي:
- إدراج قسم أو فرع خاص بمراقبة التسيير أو مكتب خاص بالموازنات التقديرية على مستوى الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي؛
 - ضرورة اعتماد تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي على نظام لموازنة مبيعاتها مبني على طرق التنبؤ العلمية والإحصائية.

6. قائمة المراجع

- abdelkrim Toudjine .(2012). *La pratique du controle de gestion ABC/ABM .* algerie: OPU.
- DORIATH, B. (2008). *Controle de gestion en 20 fiches.* Paris: DUNOD.
- farouk hémici, et mira bounab .(2016). *Techniques de gestion -cours et applications.* malakoff: dunod.

أحمد حسابو حسابو، و عبد الله دومة علي. (2021). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية -دراسة حالة البنك السعودي السوداني. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 170-144.

الفسفوس فؤاد سليمان، و جبر رائد جميل. (2018). تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن -دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 441-471.

رياض قادري، و محمد بن بوزيان. (2018). نماذج التنبؤ بالمبيعات دراسة حالة شركة ALGAL للألمنيوم. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 141-170.

سهيلة عتروس، و جمال خنشور. (2015). التنبؤ بالمبيعات بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة. مجلة رؤى اقتصادية، 189-211.

محمد عز الدين نعمون. (2019). محددات اختيار أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الميادين الاقتصادية، 103-116.

محمد عز الدين نعمون. (2020). تطور اختصاص وممارسات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية. مجلة أبعاد اقتصادية، 104-121.

محمد فركوس . (2000). الموازنات التقديرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

محمد لمين علون، وسيلة السبتي، و سهام موفق. (2021). أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمة الأبار -وحدة الرغبة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 245-266.

محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2010). إدارة المبيعات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

منير نوري، و عائشة نجاح. (2013). تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بالتركيز على تخطيط المبيعات المبني على التنبؤ الدقيق -دراسة إحصائية تحليلية بالمؤسسة الجزائرية للمنتوجات بتسميلت. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 79-106.

ناصر دادي عدون، و عبد الله قويدر الواحد. (2010). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر). الجزائر: دار المحمدية العامة.

نعيمة يحيوي. (2016). التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية. الجزائر: دار الراية للنشر والتوزيع.

نور الدين أحمد قايد، و الهام بروبة. (2015). استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرار داخل المؤسسة -دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة. مجلة البحوث والدراسات، 305-328.