



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

الموضوع:

استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة
- دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة البويرة -

تحت إشراف الأستاذة:

د. رزقي حياة

من اعداد الطالبان:

❖ حواسين اعمر

❖ دومان حمزة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة البويرة	أستاذ	د. رشام كهينة
مشرفا	جامعة البويرة	أستاذ مساعد - ب -	د. رزقي حياة
مناقشا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر - ب -	د. بن تركية نجة



الشكر

نحمد الله على نعمته التي أتاح لنا إتمام عملنا، ونشكره على توفيقه ومساعدته في ذلك.

نعبر عن شكرنا العميق لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، بدءاً من الدعم الذي قدمه الزملاء منذ البداية

وحتى الإنجاز النهائي.

نقدم شكرنا الخاص لمشرفتنا رزقي حياة، التي قامت بالإشراف على هذا العمل بتفاني.

لا ننسى شكرنا لجميع أعضاء الفريق والزملاء في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، بما في ذلك المديرية المالية، على

دعمهم ومساهمتهم في هذا العمل.

حمزة واعمر

الأهداء

نعبر عن امتناننا وتقديرنا لجميع أفراد عائلتنا الذين دعمونا خلال رحلتنا الدراسية.
نود أيضًا أن نهدي هذا العمل إلى كل أصدقائنا وزملائنا في الدراسة الذين شاركوا الجهد والتفاني.
نشكر كل من قدم لنا المساعدة سواء بالكلمة الطيبة، أو الدعم المعنوي، أو المساعدة الفعلية.
لولا دعمهم، لما استطعنا إتمام هذا العمل المتواضع.

عمزة واعممر

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الشكر
II	الاهداء
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	الملخص
أ - ث	مقدمة
01 - 36	الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
03	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
06	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية و القيمة المضافة
09	المبحث الثاني: الخلفية النظرية للموازنة التقديرية في المؤسسة
09	المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية
13	المطلب الثاني: وظائف وأنواع الموازنة التقديرية
19	المطلب الثالث: إعداد الموازنة التقديرية
23	المبحث الثالث: مراقبة التسيير في المؤسسة
23	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير
28	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير
30	المطلب الثالث: نظام المراقبة عن طريق الموازنة التقديرية
36	خلاصة الفصل الأول
37 - 64	الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز
38	تمهيد
39	المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة سونلغاز
39	المطلب الأول: تقديم شركة سونلغاز

فهرس المحتويات

43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز
44	المطلب الثالث: تقديم مديرية التوزيع البويرة
52	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية في شركة سونلغاز البويرة
52	المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة
57	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية المعتمدة في شركة سونلغاز البويرة
59	المطلب الثالث: تحليل انحراف موازنة المبيعات
64	خلاصة الفصل الثاني
66	خاتمة
70	قائمة المراجع
74	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تلخيص مقارنات الدراسات السابقة	06
02	الوظائف الأساسية للموازنة التقديرية حسب الزمن	13
03	لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2022 الخاص بمبيعات الغاز والكهرباء	55
04	لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2023 الخاص بمبيعات الغاز والكهرباء	56
05	انحراف كمية الكهرباء والغاز لسنة 2023	60
06	سعر الكهرباء والغاز لسنة 2023	61
07	ربط العملاء الجدد لسنة 2023	62
08	جدول معالجة الشكاوي لسنة 2023	62
09	مساهمة العملاء على مستوى التنمية المستدامة لولاية البويرة لسنة 2023	63
10	مساهمة العملاء على مستوى التنمية المستدامة لولاية البويرة حسب الوكالة لسنة 2023	63

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	فروع الأشغال لمجمع سونلغاز 2006	41
02	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز	43
03	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبويرة	45
04	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	48

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2022 الخاصة بالغاز	74
02	لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2022 الخاصة بالكهرباء	74
03	لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2023 الخاصة بالغاز	75
04	لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2023 الخاصة بالكهرباء	75
05	العملاء الجدد لسنة 2023	76
06	نموذج معالجة الشكاوي لسنة 2023	76
07	مساهمة العملاء في التنمية لسنة 2023	76

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مع فحص مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على هذه الأداة لمراقبة أدائها. ولتحقيق الأهداف المطروحة في هذه الدراسة استخدمنا منهجين، المنهج الوصفي لتحديد الإطار المفاهيمي لكل من الموازنة التقديرية ومراقبة التسيير وعلى المنهج التحليلي في فهم المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة وتحليلها ومعرفة أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة المستقبلية والموازنة التقديرية مستخدمة، وكما تم الاعتماد على شركة سونلغاز وحدة البويرة كنموذج للدراسة، مع التركيز على بياناتها لعام 2022 و 2023.

وتوصلت الدراسة إلى أن الموازنة التقديرية ذات أهمية كبيرة في تحقيق الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية، كما تبرز أهمية لوحة القيادة في اكتشاف وتحليل انحراف المبيعات مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وهو ما دفع شركة سونلغاز إلى استخدامها في الرقابة على عملياتها، مع التركيز على موازنة المبيعات ولوحة القيادة لتقييم أدائها وتحليل البيانات لضمان تحقيق الأهداف محددة وذلك لضبط إنتاجها وفقا لإمكانياتها واحتياجات السوق وأهداف المؤسسة مسطرة في بداية السنة.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية، مراقبة التسيير، الانحرافات.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of discretionary budgeting as a tool for monitoring the functioning of economic institutions, while examining the extent to which Algerian institutions rely on this tool for monitoring their performance. In order to achieve the objectives set out in this study, we use two methodologies, the descriptive approach for defining the conceptual framework for both discretionary budgeting and management control and the analytical approach for understanding and analysing the data provided by the enterprise, knowledge of the management control tools of the receiving enterprise, and the estimated budget used, as well as the reliance on Sonelgas and Boueïra as a model for the study, with a focus on its data for 2022 and 2023.

The study found that discretionary budgeting is of great importance in achieving oversight within the economic enterprise, and highlights the importance of the dashboard in detecting and analysing sales deviation with corrective action. This prompted Sonelgas to use it to control its operations, with a focus on balancing sales and the dashboard to assess its performance and analyze data to ensure that targets were met in order to adjust its production according to its capabilities, market needs and the enterprise's objectives at the beginning of the year.

Keywords: discretionary budgeting, management control, deviations.

مقدمة

توطئة:

طُرأت على المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في أساليب إدارتها منذ القرن السابع عشر، حيث كانت عملية التسيير بسيطة وتقتصر على صاحب المؤسسة نظرا لعدم تعقدها. ومع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة في أوروبا وأمريكا بعد الثورة الصناعية، ازدادت تعقيدات النشاطات والحاجة إلى أدوات رقابية متقدمة. هذا التحول دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة تضمن لها التسيير الفعال لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها وكفاءة عملياتها.

في هذا السياق، أصبحت مراقبة التسيير جزءا أساسيا من العملية الإدارية، حيث تتيح للمؤسسة تحديد وتقييم مدى قدرتها على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، التي أصبحت نادرة اليوم، والتي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة. وتعتمد المؤسسات على نظم مراقبة التسيير للقياس والتقييم والتخطيط والمراقبة لكل عنصر ومورد فيها، من أجل ضمان تنفيذ ما تم التخطيط له والوصول إلى النتائج المرجوة.

من بين الأدوات الرئيسية التي تستخدمها مراقبة التسيير، تبرز الموازنة التقديرية كأداة فعالة تساهم في التسيير والرقابة وترجمة القرارات المستقبلية. إن الموازنة التقديرية تعتبر نظاما شاملا يخصص كل أوجه نشاط المؤسسة، حيث تساهم في إعداد التقديرات المستقبلية ومراقبتها وتصحيح الانحرافات في حال وجودها، مما يساعد المسيرين على قياس الأداء واتخاذ القرارات المناسبة لضمان السير الحسن لعمليات المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

تعتبر الموازنة التقديرية أداة حيوية لاستمرار ونجاح المؤسسات الجزائرية، ومنها مؤسسة سونلغاز التوزيع بالبويرة، كفرع لإحدى أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. تعتمد المؤسسة على الموازنة التقديرية لتقييم أدائها ومراقبة تنفيذ خططها، حيث تتيح استشراف السوق بناءً على معلومات سابقة، مما يساعد على المقارنة بين المخطط والمحقق. تمكن هذه المقارنة المؤسسة من تحديد وضعها تجاه أهدافها وإمكاناتها، وتصحيح المسار لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل، تبرز أهمية الموازنة التقديرية كواحدة من أهم أدوات مراقبة التسيير، حيث تضمن المتابعة المستمرة لمختلف العمليات والنشاطات والمعطيات المتعلقة بنشاط المؤسسة، مما يدعم تحقيق الأهداف المسطرة وضمان الأداء الفعال، ومن هنا تتبلور لنا ملامح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

" كيف يتم استخدام الموازنة التقديرية في مؤسسة سونلغاز البويرة كأداة لمراقبة التسيير؟ "

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة التالية:

- ما مدى أهمية الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير في المؤسسة؟

مقدمة

- ما هي أدوات مراقبة التسيير في شركة سونلغاز وعلى ماذا تستند في إعداد الموازنة التقديرية لديها؟

الفرضيات: بناءا على الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** مراقبة التسيير أداة تحكم وقياس ورصد لنشاط المؤسسة، فهي وظيفة تتطلب تطبيق مجموعة من الأدوات من بينها الموازنة التقديرية.

- **الفرضية الثانية:** تعتمد شركة سونلغاز في مراقبة تسييرها على لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية والموازنة التقديرية، حيث تستند هذا الأخيرة على توقعات التكاليف والاستهلاك للكهرباء والغاز، كما تعتمد أيضا في تحليل انحراف مبيعاتها على الكمية والسعر.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

اختيار هذا الموضوع يعود إلى عدة مبررات، منها:

- الاهتمام بالتخصص والرغبة في البحث في هذه المجالات.
- تقديم إسهام علمي جديد في مجال البحث العلمي حول مراقبة التسيير.
- السعي لحل مشكلة محددة، مثل استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير.
- إبراز أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية.
- الرغبة في فهم الواقع العملي لاستخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

أهمية الدراسة:

تكمن في إبراز الدور البارز الذي تلعبه الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسات وتحقيق النتائج المطلوبة، حيث تعتبر واحدة من الأدوات الفعالة في مراقبة التسيير وتنظيم الإدارة، وضمان تكيف المؤسسة مع التحولات في بيئة الأعمال، مما يمكنها من استغلال إمكانياتها بشكل أمثل وتحديد أهداف واضحة ومقنعة، وبالتالي تحقيق تلك الأهداف بطريقة علمية ومنهجية مدروسة تعود بالفائدة على المؤسسة بشكل أكبر مما هو متوقع في حالة عدم وجود دراسة متأنية.

أهداف الدراسة: تتمثل الأهداف في النقاط التالية:

- دراسة الموازنة التقديرية وتحليل أنواعها.
- فهم أسباب الاعتماد على الموازنة التقديرية في الجانب العملي.

- استكشاف مدى استخدام الميزانيات التقديرية في شركة سونلغاز بالبويرة.
- معرفة أدوات مراقبة التسيير في شركة سونلغاز بالبويرة.
- تحليل مساهمة الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بشركة سونلغاز.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود التي أجريت في إطارها هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تمت إجراء الدراسة حصرا في شركة سونلغاز وحدة البويرة.
- **الحدود الزمانية:** اقتصرَت الدراسة على البيانات المقدمة من قبل مصالح شركة سونلغاز البويرة والخاصة بسنة 2022 و 2023 فقط، وذلك لتقييم أدائها، من خلال حساب الانحراف ومعرفة لوحة القيادة المؤسسة وقد امتدت فترة الدراسة الميدانية من شهر مارس إلى شهر ماي 2024.

منهج الدراسة وأدوات الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة الموضوع، حيث تم الاعتماد على البحث في مجموعة متنوعة من المصادر مثل الكتب والأطروحات والمقالات والمذكرات. استخدمت هذه المصادر لتحديد الإطار المفاهيمي العام للدراسة، بينما تم التركيز على التحليل في الجانب التطبيقي الميداني عن طريق دراسة حالة شركة سونلغاز البويرة. تم تحليل البيانات والمعطيات المقدمة من الشركة لمعالجة المشكلة المطروحة بشكل أفضل، مما أتاح فهما أعمق وتقديم نتائج موثوقة ومفيدة.

هيكل الدراسة:

تم تنظيم الدراسة للرد على التساؤلات المطروحة ومعالجة الموضوع من خلال تقسيمها إلى فصلين سبقتهم مقدمة عامة وتلتهم خاتمة عامة.

تم في المقدمة شرح الإشكالية المرتبطة بالدراسة، بجانب توضيح الدوافع والأسباب التي دفعت لاختيار هذا الموضوع للدراسة، مع تحديد أهمية البحث والأهداف المراد تحقيقها. كما تم التطرق إلى المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة، بالإضافة إلى تحديد حدود الدراسة، وختمت المقدمة بشرح الهيكل العام الذي تم الاعتماد عليه في الدراسة.

الفصل الأول يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث يقسم إلى ثلاثة مباحث. يتضمن المبحث الأول مراجعة للدراسات السابقة، مع إبراز الاختلافات والتشابهات، واستخراج القيمة المضافة للدراسة الحالية. المبحث

الثاني يوضح الإطار المفاهيمي للموضوع، مركزًا على الخلفية النظرية للموازنة التقديرية، بينما يُخصص المبحث الثالث على مفهوم مراقبة التسيير بما في ذلك أدوات مراقبة التسيير ونظام مراقبة عن طريق الموازنة التقديرية.

الفصل الثاني من الدراسة يركز على استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في مؤسسة الاقتصادية وهي مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بولاية البويرة. وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث يقدم المبحث الأول نظرة عامة عن الشركة، بينما المبحث الثاني دراسة ميدانية حول استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير وفيها تطرقنا إلى أدوات مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز البويرة وهذا في المطلب الأول والمطلب الثاني حول الموازنة المعتمدة في شركة سونلغاز والمطلب الأخير حول تحليل انحراف موازنة المبيعات.

وفي الخاتمة تم إيجاز نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة، وتقديم مجموعة من التوصيات والحلول المقترحة، بالإضافة إلى تحديد عناوين بحثية مستقبلية كأفاق للدراسة.

الفصل الأول:

الجانِب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

تمهيد:

تمثل الموازنة التقديرية ومراقبة التسيير أساساً حيويًا في عملية إدارة المؤسسات، حيث تساعد على تحقيق الأهداف المالية والإدارية بشكل فعال، ويعتبر الفهم الجيد للجوانب النظرية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير أمرًا بالغ الأهمية للتأكد من نجاح هذه العمليات في السياق العملي. في هذا الفصل، سنقوم بتحليل الدراسات السابقة ومناقشة قيمتها المضافة، بالإضافة إلى التطرق لمفهوم الموازنة التقديرية وتطبيقاتها في المؤسسات، مع التركيز على مفهوم مراقبة التسيير وأدواتها المختلفة.

استنادًا إلى ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
- ✓ المبحث الثاني: الخلفية النظرية للموازنة التقديرية في المؤسسة
- ✓ المبحث الثالث: مراقبة التسيير في المؤسسة

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

المبحث الأول: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

أثرت الدراسات السابقة بشكل كبير في توجيه هذه الدراسة، من خلال البحث والتقصي في المكتبات العامة والخاصة، بالإضافة إلى المصادر المعلوماتية الأخرى المتاحة عبر شبكة المعلومات الدولية، تبين وجود العديد من الكتب والمؤلفات والمقالات التي تناولت موضوع دراستنا. بناءً على ذلك، سنحاول في المبحث الأول تسليط الضوء على بعض الدراسات السابقة وتحديد القيمة المضافة التي تقدمها هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب الأول عرض أهم الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع:

أولاً- الدراسات السابقة باللغة العربية:

- الدراسة رقم 01: زينب رضوان علي، " تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة"، دراسة حالة تطبيقية عن المؤسسة وطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTM، رسالة ماجستير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب التخطيط المالي، وإجراءاته ومجال تطبيقه داخل المؤسسات الاقتصادية وذلك بإبراز مكانة التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية. دراسة وتقييم واقع التخطيط المالي وإعداد الموازنات. وإعطاء صورة عن الأساليب العلمية لإعداد الميزانيات التقديرية، والتنسيق والمواءمة بين الأساليب التطبيقية والأساليب العلمية لتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية.

وكما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى اعتماد المؤسسة بشكل كبير على تحقيق الأهداف المقدرة، من خلال الوثائق الرسمية المتمثلة في الموازنات التقديرية وتستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية كترجمة رقمية للعملية التخطيط الكلي، وهي أداة للرقابة على السير الحسن للأهداف المخططة. وتعتبر مديرية البرمجة ومراقبة التسيير المسؤولة عن تطبيق الطرق الرياضية والاحصائية في تحليل كل أنواع الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات الحاصلة بين ما هو متوقع ومحقق.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

- **الدراسة رقم 02:** زينب لعوبي، "مقومات تفعيل الموازنات التجارية باستخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات الاقتصادية دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز المعرفة العلمية في التسيير الموازني للمبيعات، وفهم إدارة الموازنة التجارية في المؤسسات الجزائرية التي تعاني من نقص في هذا النوع من الدراسات. كما تسلط الضوء على مدى تطبيق الأساليب الحديثة في التسيير الموازني وأهمية الموازنة التجارية في الحفاظ على التوازنات المالية. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة تطوير الموازنات لتحقيق الأهداف بالكامل، ودراسة الأساليب الحديثة المستخدمة في هذا المجال، وتوفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

كما تم توظيف المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج المحاكاة، بالإضافة إلى الاستبيان الاحصائي.

وتوصلت هذه الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستخدم التقنيات الكمية الحديثة للتنبؤ بالمبيعات، وتعتمد بشكل أساسي على بيانات السنوات السابقة. كما تعتمد في عملية تسييرها إلى استخدام نظام معلومات محاسبي الذي يساعد في تحديد الوضع المالي. فهذه المؤسسات تتوفر على كوادر بشرية مؤهلة، مما يساهم في نجاح استخدام الموازنات كأداة للتحكم في الأداء. مع ذلك، فإن نظام التسيير الموازني معقد وغير مفعّل بشكل كافٍ، مما يسبب ضغطاً على مسؤولي المراكز. كما أن هناك غياب لآليات الثواب والعقاب، ما يؤدي إلى استغلال بعض المسؤولين للنتائج لصالحهم الشخصي. رغم ذلك، تمتلك المؤسسات إمكانيات لتفعيل التسيير الموازني، حيث يمكن أن يساهم إعداد موازنة تجارية متداولة أو على أساس صفري في دقة التقديرات واتخاذ القرارات الصحيحة.

- **الدراسة رقم 03:** باسم عمروش، أحمد علماوي، "الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة المركب المنجمي - بئر العاتر-، مقال منشور في مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، عدد 02، جامعة وادي، الجزائر، 2021.

هدف هذه الدراسة إلى فهم الموازنات التقديرية في المؤسسة وتبسيط الضوء على أهميتها كنظام للمراقبة وتقييمها كأداة للمراقبة. كما تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام الموازنات التقديرية في المؤسسة المدروسة ومدى تأثيرها على مراقبة العمليات.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

استخدم الباحثين المنهج الوصفي لعرض ما هو أكاديمي من المعلومات عن موضوع والأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بالدراسة ميدانية.

أظهرت الدراسة أن نظام مراقبة التسيير في مؤسسة المنجمي للقصور يتميز بإعداد الموازنة التقديرية لأغراض تحديد النتائج والنمو والتطور والمقارنة. ومع ذلك، لم يتم تفعيل هذا النظام بشكل جيد في عملية المراقبة. كما يقدم نظام الموازنة التقديرية تفسيرات وشروحات غير كافية ولا تلبى متطلبات التسيير الفعال، مما يعيق تحقيق الأداء الممتاز.

ثانيا- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- دراسة:

Ghouali Saida, Afroun Ouassila, «La gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion Cas : Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)».

رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بجاية، الجزائر، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الميزانية في المؤسسات وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار من خلال وضع نموذج للتنبؤ بدورائها، بالإضافة إلى تحديد دور الرقابة الإدارية وأدواتها في المؤسسة. اعتمدت الدراسة على حالة تطبيقية لشركة ميناء للتجارة في بجاية كنقطة انطلاق.

استعمل الباحث المنهج الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الجانب التطبيقي هي المقبلات مع المسؤولين في مركز إجراء تربص.

وتوصلت هذه الدراسة أن إدارة الميزانية تُعد أداة حيوية للتحكم في ثلاث مراحل مرتبطة بتنبؤات الميزانية والمراقبة، كما أن التحكم الإداري يهدف إلى تحسين وتسهيل عملية صنع القرار داخل المؤسسة من خلال استخدام تقنيات متعددة. تحتل إدارة الميزانية مكانة مهمة كأداة للتنسيق والمراقبة والتخطيط. تُعتبر مرحلة ضبط الميزانية ضرورية للمؤسسة، حيث إن التحكم في الميزانية وضبطها يُعد من أهم الأهداف، ويتيح مقارنة الإنجازات بالتوقعات وتقييم الفروقات الناتجة لاستغلالها بشكل فعال.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية والقيمة المضافة

من خلال هذا المطلب سيتم مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية من خلال عرض أوجه الاختلاف والتشابه وأيضا التطرق إلى القيمة المضافة لهذه الدراسة.

أولا- مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

يمكن تلخيص مقارنات الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تلخيص مقارنات الدراسات السابقة

دراسة: زينب رضوان 2013	
عنوان الدراسة	تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، دراسة حالة تطبيقية عن المؤسسة وطنية لعتاد الاشغال العمومية ENMTM
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
الجامعة	جامعة قسنطينة 02 - الجزائر
نقاط التشابه	تتماثل هذه دراسة مع الدراسة الحالية خاصة في جزء إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، وأيضا منهج متبع في دراسة. وهو منهج الوصفي وتحليلي في دراسة.
نقاط الاختلاف	هذه دراسة تتميز عن الدراسة الحالية في مكان إجراء دراسة حيث دراسة حالية في مؤسسة سونلغاز البويرة أما هذه دراسة في مؤسسة وطنية لعتاد الاشغال العمومية ENMTM وزمان دراسة حيث دراسة حالية في سنة 2024 وهذه دراسة في سنة 2013.
دراسة: زينب لعوبي 2018	
عنوان الدراسة	مقومات تفعيل الموازنات التجارية بالاستخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية.
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
الجامعة	جامعة محمد بوضياف مسيلة - الجزائر

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

نقاط التشابه	تتقارب هذه دراسة مع الدراسة السابقة في جزء من الموضوع يتعلق بالموازنات التقديرية وتتماشى أيضا في جوانب النظرية ومنهج متبع.
نقاط الاختلاف	تتفاوت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في مكان دراسة وأيضا في زمان حيث دراسة حالية في سنة 2024 أما هذه الدراسة في سنة 2018، وأيضا اختلاف تطرق إلى جانب تطبيقي لهذه دراسة مع دراسة حالية حيث تطرقت هذه دراسة إلى منهج استبيان إحصائي ودراسة حالية إلى منهج تحليلي.
دراسة: باسم عمروش وأحمد علماوي 2021	
عنوان الدراسة	الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المركب المنجمي - بئر العاتر -
نوع الدراسة	مقال
الجامعة	جامعة الوادي
نقاط التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية خاصة في العنوان الدراسة وأيضا في منهج متبع في دراسة وهو منهج وصفي في نظري وتحليلي في جانب تطبيقي.
نقاط الاختلاف	تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مكان إجراء دراسة حيث دراسة حالية في مؤسسة سونلغاز البويرة أما هذه دراسة في المركب المنجمي بئر العاتر وأيضا في ولاية إجراء دراسة دراسة حالية في ولاية البويرة وهذه دراسة في ولاية تبسة. وبخصوص زمان الدراسة حيث دراسة حالية في سنة 2024 وهذه دراسة في سنة 2021.
Ghouali Saida et Afroun Ouassila 2017	
عنوان الدراسة	La gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion Cas : Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)
نوع الدراسة	مذكرة ماستر
الجامعة	UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

نقاط التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة السابقة في مضمون وهو موازنة تقديرية وأيضاً في منج متبع وهو منهج وصفي في جانب نظري.
نقاط الاختلاف	تختلف هذه الدراسة مع الدراسة السابقة في مكان إجراء تربص حيث الدراسة الحالية في ولاية البويرة وهذه دراسة في ولاية البويرة وأيضاً الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة سونلغاز البويرة وهذه الدراسة في شركة ميناء بجاية (EPB). وأيضاً زمان الدراسة وهو سنة 2024 لدراسة الحالية وهذه الدراسة في سنة 2017.

المصدر: من اعداد الطالبان، بالاعتماد على الدراسات السابقة المذكورة.

ثانياً - القيمة المضافة للدراسة الحالية:

الدراسة الحالية تركز بشكل أساسي على استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية. تسعى الدراسة إلى فهم العملية الكاملة لاستخدام الموازنة التقديرية، بدءاً من إعدادها وصولاً إلى تنفيذها وتقييم نتائجها. وتركز الدراسة أيضاً على كيفية قدرة هذه الأداة على تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في عملية المراقبة والتي يجب مراعاتها لضمان فاعلية الموازنة التقديرية كأداة للرقابة. ومن المهم أيضاً فحص الخلفية النظرية لمراقبة التسيير والأدوات المستخدمة في هذا السياق.

وتعد دراسة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز في البويرة مثالاً عملياً يُظهر كيفية تطبيق هذه النظريات والمفاهيم على واقع المؤسسة. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة وتجارب المؤسسات الأخرى، يمكن للدراسة الحالية أن تقدم توجيهات وتوصيات لتحسين استخدام الموازنة التقديرية في المؤسسات الجزائرية، مما يعزز الأداء الاقتصادي والمالي لهذه المؤسسات ويسهم في تطوير القطاع الاقتصادي في البلاد بشكل عام.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للموازنة التقديرية في المؤسسة

تعتبر الموازنة التقديرية أحد أدوات إدارة الموارد المالية الحديثة الأساسية، حيث تلعب دورا بارزا في تحديد استخدام الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. وفي نفس السياق، تعكس النموذجية والتخطيط الشامل للأنشطة المستقبلية، مما يعزز فعالية العمليات التشغيلية ويقوي الرؤية الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى نشأة الموازنة التقديرية وتعريفها وخصائصها وأيضاً إلى أهم الأهداف التي تسعى الموازنة التقديرية إلى تحقيقها.

أولاً- ظهور الموازنة التقديرية:

ظهرت الموازنات التقديرية يعود إلى سيدنا يوسف عليه السلام الذي قام بإعداد موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في الدولة خلال سبع سنوات. وقد نشأت فكرة الموازنة التقديرية من المحاسبة الحكومية في إنجلترا في عام 1720، وتطرق إليها Degazeum في كتابه "التطور التاريخي للتكاليف" في عام 1825. تعني كلمة الموازنة التقديرية تقديرات الدولة لإيراداتها ومصاريفها، وتعود أصل كلمة Budget إلى الكلمة الفرنسية bougette التي تعني الحقيبة، حيث كان الوزير المالي الإنجليزي يقدم تقديراته في حقيبة جلدية. استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية الموازنة التقديرية بشكل مبكر لإدارة النشاط داخل المؤسسات، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية في عام 1929. وتبعتهم في ذلك الفرنسيون في عام 1950. مع التطور التكنولوجي وزيادة حجم المشاريع والمشاكل الإدارية، أصبحت الموازنات التقديرية ضرورية لمراقبة نشاط المشاريع. وتم تطويرها عبر مراحل مختلفة، بدءاً من تجميع المواد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين إلى استخدامها كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري والرقابة والتنسيق بين الأنشطة المختلفة.¹

ثانياً- تعريف الموازنة التقديرية:

الموازنة التقديرية هي عملية تخطيطية تهدف إلى تقدير الإيرادات والنفقات المتوقعة لفترة معينة، وتشمل عدة تعاريف مهمة منها:

¹ قويدري نورة، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية _دراسة حالة وحدة مطاحن الحنطة بالمسيلة_، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، مجلد 14، العدد 1، 2023، ص 825.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

التعريف الأول: عرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين في إنجلترا الموازنة على أنها: "خطة كمية وقيمة يتم إعدادها والموافقة عليها قبل فترة زمنية محددة. توضح الموازنة عادة الإيراد المتوقع تحقيقه والنفقات المتوقع تحملها خلال هذه الفترة، والأموال التي ستستخدم لتحقيق هدف محدد".¹

التعريف الثاني: تعرف الموازنة التقديرية بأنها: "تعبير كمي أو مالي عن أهداف المؤسسة المحددة مسبقاً، وترجمة لتلك الأهداف إما نقدياً أو كمياً. وعلى الرغم من الجانب التقني للموازنة التقديرية، إلا أنه لا يمكن تجاهل البعد البشري لها. يمكن النظر إليها كترجمة لتطلعات ومصالح مديريات المؤسسة".²

التعريف الثالث: كما ذكرها جابر شعيب الاسماعيل بأنها: "وثيقة مالية تلخص جميع العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة أو الدولة القيام بها لفترة زمنية واضحة ومحددة مستقبلاً، أي هي تعبير كمي للأهداف العامة والفرعية عن فترة زمنية مستقبلية يعبر عنها مالياً".³

التعريف الرابع: يعرف كل من (Jae K. Shim) و (Joel G. Siegel) الموازنة على أنها: "وثيقة تعبر عن خطط وأهداف الإدارة، وتغطي جميع العمليات خلال فترة محددة. فالموازنة هي خطة مالية تهدف إلى مراقبة الأعمال والنتائج المستقبلية، كما أنها تساعد في حل المشاكل قبل وقوعها".⁴

وفي ضوء ما تم ذكره يمكن القول أن الموازنة هي: خطة كمية ومالية تعد وتوافق عليها قبل فترة زمنية محددة، تتضمن توقعات الإيرادات والنفقات، وتلخص جميع العمليات والأنشطة التي تنوي المؤسسة أو الدولة القيام بها لتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، سواء كانت نقدية أو كمية. تعتبر الموازنة أداة لإدارة وتوجيه الموارد، وترجمة لتطلعات ومصالح الإدارة، وتساهم في مراقبة الأداء المستقبلي وحل المشاكل قبل وقوعه.

¹ محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 4.

² عمران عبد الحميد، عبد اللاوي محمد، الموازنة التقديرية للتسيير كاداه لتسيير الأمثل للتدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حاله مطاحن سيدي عيسى بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021، ص 2.

³ بوكركيب معمر، قويدر الواحد عبد الله، أثر استخدام الموازنات التقديرية على فعالية تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _ دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الشلف _ مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 14، العدد 2، 2022، ص 231.

⁴ زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة _ دراسة حالة تطبيقية عن مؤسسة، رسالة لنيل جزء شهادة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2012، ص 46.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

ثالثا- خصائص الموازنة التقديرية:

تتميز الموازنة التقديرية بعدة خصائص تجعلها أداة فعالة للتخطيط والتنسيق والمراقبة داخل المؤسسة. فهي تعبير كمي مالي لبرنامج عمل محدد لفترة زمنية معينة، وتتميز بالنقاط التالية:¹

- تعد الموازنة خطة شاملة ومنسقة لفترة مستقبلية؛
- تساعد الموازنة التقديرية الإدارة في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب؛
- تعتبر الموازنة أداة فعالة للتخطيط والتنسيق والرقابة، حيث تحول خطط الوحدة الاقتصادية إلى مجموعة من البيانات المالية والكمية في الموازنات الفرعية؛
- يتم تنسيق هذه الموازنات الفرعية في إطار موازنة واحدة تشمل جميع المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية، ومن ثم يتم مراقبة تنفيذ هذه الخطط عن طريق مقارنة النتائج الفعلية للتنفيذ بالتغيرات المخططة في الموازنة، بهدف اكتشاف الانحرافات بينهما واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها في الوقت المناسب؛
- تعتمد الموازنة على تقديرات وليس مجرد توقعات، وتعتمد على نتائج محتملة مستندة إلى أسس علمية وميدانية؛
- تحويل الأهداف إلى كميات تتطلب الموازنة التقديرية تحويل الأهداف إلى كميات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها بشكل كمي ومالي؛
- تضم قرارات عملية تحدد الموازنة التقديرية برنامج عمل محددا وترافقه بقرارات عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة وليس مجرد توقعات للمستقبل؛

¹ باعتماد على: _ محمد عصماني، موازنة التقديرية المبيعات كأداة لمراقبة التسيير، دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معمقة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اليزي، الجزائر، 2022، ص7؛
_ بخليلي محمد لمين، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بوفال للعمات ببرواقية- ولاية المدية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 4-5.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

- تحدد لفترة زمنية معينة: تكون الموازنة التقديرية محددة لفترة زمنية معينة، سواء كانت سنة واحدة أو أقل، وذلك حسب نشاط المؤسسة وأهدافها.

باختصار، تعتبر الموازنة التقديرية ترجمة كمية لبرنامج العمل المحدد، وتعتبر أداة مهمة للتحفيز داخل المؤسسة ولمقارنة الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه.

رابعاً - أهداف الموازنة التقديرية:

تسعى الموازنة التقديرية إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:¹

- **الاستخدام الكفء والربحي للأصول:** تهدف الموازنة إلى تحقيق التنسيق بين المحافظة على الالتزامات المالية وزيادة الأرباح طويلة الأجل، من خلال تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد مصادر التمويل المتوقعة بالإضافة إلى تقدير الأرباح؛

- **وضع معايير محددة لتقييم الأداء:** تساعد الموازنة في إيجاد معايير محددة ومعقولة لتقييم الأداء المتوقع، بدلاً من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد لا تكون مناسبة لقياس الكفاءة والفعالية. يهدف هذا إلى الاستعداد للتعامل مع الأحداث المتوقعة والتكيف معها؛

- **إجراءات تصحيحية:** تعمل الموازنة على وضع الأسس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث انحرافات عن التقديرات، مما يساعد في المحافظة على مسار الأداء المخطط له.

¹ أحمد قايد نور الدين، بروية الهام، استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ENICAB فرع GENERAL CABLE، مجلة البحوث والدراسات، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2015، ص 307.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

المطلب الثاني: وظائف وأنواع الموازنة التقديرية

الموازنة التقديرية هي عملية حاسمة في إدارة المؤسسات، حيث تهدف إلى تخطيط وتنظيم استخدام الموارد المالية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المالية المحددة. وظائفها تتضمن التخطيط للنفقات والإيرادات المتوقعة، وتنسيق استخدام الموارد، والتحكم في الأداء المالي. أما أنواع الموازنة التقديرية فتشمل الموازنة الثابتة والمتغيرة والمرنة والموازنة بالأداء، كلٌّ منها تتميز بطريقة معينة لتحديد وتخطيط استخدام الموارد بناءً على الظروف واحتياجات المؤسسة.

أولاً- وظائف الموازنة التقديرية:

تعد الموازنة التقديرية أداة هامة في التخطيط وإدارة الموارد في المؤسسات، وتختلف وظائفها باختلاف الأوقات واستعمالاتها. من خلال الدراسات الزمنية المختلفة، يمكن تلخيص الوظائف الأساسية للموازنة التقديرية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الوظائف الأساسية للموازنة التقديرية حسب الزمن

الدراسات حسب الزمن	وظائف الموازنات
Hofstede 1977	التصريح، التنبؤ، التخطيط والقياس.
Otley 1977	التصريح ومراقبة النفقات، التقدير الصحيح للنتائج، تخطيط الاحتياجات المالية، تخطيط الأنشطة العملية، توصيل المعلومات، ربط الأنشطة التحفيزية، وتقييم الأداء للوحدات.
Barrett et Fraser 1977	الدور الأساسي: التخطيط، التحفيز، التقييم أدوار أخرى: الربط، التعلم.
Samuelson 1986	التخطيط (لتخطيط، ربط، مراقبة النتائج)، مراقبة المسؤوليات (تحديد الالتزامات المالية - مقارنة الأداء)، أثر السلوك المكلف بالموازنات (تحفيز مالي).
Lyne 1988, 1992	تقدير المستقبل هو أداة تساعد في تعظيم الأرباح من خلال ربط التسيير بمختلف المستويات في المؤسسة. كما يوفر أدلة لقياس الأداء، وحساب العلاوات، وتحفيز العاملين، ومراقبة الأداء من خلال حساب الانحرافات.
Bruance, Fraser et Woodcock 1995	تقديرات مالية مراقبة التكاليف تسيير تدفقات الخزينة، تحديد الأهداف، تخطيط الموارد، قياس الأداء.
Collins et al 1997	هدف مالي، قاعدة للسلطة، الربط، التخطيط، تقييم الأداء.
Albernethy et Brownell 1999	مراقبة تشخيصية، مساعدة على تغييرات استراتيجية.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

Zrihen 2002	أدوار رسمية وأدوار غير رسمية (أداة للسلطة، نظام للحوار).
Gignon 2003	تسيير التوازنات المالية (تقدير، اتصال مالي، تخصيص الموارد) قيادة وقياس الأداء.
Sponem(2004)	أداة تسيير تقييم الأداء، تحفيز المسؤولين، تحديد المسؤوليات وتعزيز التواصل بين مختلف المستويات في المؤسسة. هي أداة استراتيجية تستخدم لنشر الاستراتيجية، تقدير الاحتياجات المالية، إدارة المخاطر، تنسيق وتوجيه الأنشطة. كما تعمل على تخصيص الموارد وتسهيل التواصل مع مختلف الجهات الخارجية الفاعلة.
Bouquin(2010)	التنسيق الاتصال، التنبؤ، التحفيز، التسيير.
Kazeem Olabode Faleti et al(2014)	التخصيص الأمثل للموارد الربط بين مختلف الجهات الخارجية والداخلية للمؤسسة.

المصدر: زينب لعوي، مقومات تفعيل الموازنات التجارية باستخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص 9.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن وظيفة الموازنة في تطور، حيث كانت في البدايات تركز على التنبؤ، أي أن المؤسسة تستخدم الموازنات التقديرية بهدف قراءة المستقبل، ومن ثم أداة للتخطيط. لتتعمق المؤسسات في استخدام الموازنات أكثر فأكثر بمرور الزمن لترى فيه إمكانية تقييم الأداء وهذا من خلال عملية المراقبة الموازنة التي تسمح بتحديد الانحرافات ومن ثم تحديد المسؤول عنها. لتصبح الموازنات وسيلة لتنسيق واتصال وهذا باعتبارها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التنسيق بين مختلف مصالحها وعلاقتهم بالإدارة العليا المسؤولة عن الموافقة على الموازنة: وحسب تطورات التسيير الموازني تطورت وظيفة الموازنة من تقييم الأداء إلى العمل على قيادته وقياسه، وهذا من خلال مختلف مؤشراتته المالية وغير المالية خاصة مع ندرة وشح الموارد الاقتصادية استطاعت المؤسسة الاقتصادية من تفعيل الموازنات من أجل كيفية تسيير الموارد بدلا من تخصيصها، أي من خلال الاعداد السليم للموازنات يسمح بالتحكم أكثر في موارد المؤسسة وتحقيق الأهداف.

نظام الموازنات التقديرية يقدم الخدمات الرئيسية التالية وهي: التخطيط، التنسيق، الرقابة، التحفيز، وتقييم الأداء:

1. التخطيط: تعتبر الموازنة التقديرية أداة حيوية للتخطيط المستقبلي، حيث تعتمد على تحليل دقيق للمعلومات المتاحة مسبقاً لتجنب المشكلات المحتملة. تحتوي الموازنة على أهداف ذكية تسهل عملية قياس الأداء وتقييمه.¹

¹ نضال محمود الرمحي، المحاسبة الإدارية، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 225.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

- 2. الرقابة:** من خلال الموازنة التقديرية، يمكن مراقبة أداء الأهداف المحددة ومحاسبة المسؤولين بناءً على معايير النجاح المتفق عليها. لا يمكن اتخاذ إجراءات تأديبية دون وجود فشل واضح مرتبط بتلك المعايير.¹
- 3. بالدافعية:** يمكن أن تكون الموازنة عاملاً محفزاً أو مثبطاً. عندما يشارك المديرون الإداريون الأقل في إعداد الميزانية ويتمتع المديرون المسؤولون عن التنفيذ بالافتقار بأن مصالحهم متماشية مع مصالح المشروع، يؤدي ذلك إلى تحقيق الميزانية ويكون لها تأثير إيجابي على الدافعية.²
- 4. التنسيق:** هو عملية ربط الخطط ببعضها البعض وتوحيد جهود الإدارات والأقسام في المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة. يعتمد نجاح هذه العملية بشكل كبير على وجود وسائل اتصال فعالة.³
- 5. التحفيز:** ويتكون من العناصر التالية:⁴
- تحفيز الأفراد داخل المؤسسة من خلال المشاركة في إعداد الموازنات؛
 - الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية وحثهم على تحقيق الأهداف المسطرة؛
 - تحديد أهداف طموحة وواقعية في آن واحد في الموازنة.
- 6. تقييم الأداء:** يمكن استخدام مستويات الأداء المحددة في الموازنات كأساس لتقييم أداء المسؤولين في المنشأة، بشرط أن تكون هذه المستويات قد أعدت وفقاً لمعايير سليمة ومدروسة، وبشكل عام تُعد الموازنة أداة إدارية تساهم في تمكين إدارة المنشأة من أداء مجموعة من الوظائف الإدارية المختلفة، مثل التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء.⁵

¹ المرجع السابق، ص 225.

² خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة لتحليل المالي وإعداد الموازنات الأغراض التخطيط والرقابة، 2006، ص 134.

³ محمد لمين علون، وسيلة السبتي، سهام الموفق، أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار _وحدة الرغبة_، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 248.

⁴ زينب لعوبي، مقومات تفعيل الموازنات التجارية باستخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص ص 10-11.

⁵ بوشياخي بوحوص، بوعزة عبيد بشير، محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية _دراسة حالة مصنع رونو الجزائر_، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2023، ص 205.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

ثانياً - أنواع الموازنات التقديرية:

الموازنة التقديرية هي عملية تحديد التكاليف والإيرادات المستقبلية بناءً على توقعات مختلفة، ويمكن تقسيمها إلى أنواع مثل الموازنة الثابتة والمتغيرة والمباشرة وغير مباشرة وغيرها، وذلك لتحديد الأولويات واتخاذ القرارات بكفاءة في المؤسسة نذكر منها هناك عدة أنواع من الموازنات، ونظراً لكثرتها وصعوبة التحكم في إدارتها، فقد تم تجميعها في مجموعات وفق معايير محددة، فهذه المعايير هي:

1- من حيث الفترة الزمنية القياسية: ووفقاً لهذا المعيار تنقسم الموازنات التقديرية إلى ما يلي:¹

1-1- **الموازنات طويلة المدى:** تمثل مجموعة الأعمال التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى الطويل، ويعد هذا النوع من الموازنات طويلة المدى (من 5 إلى 10 سنوات) لا تتضمن تفاصيل دقيقة، وهدفها توضيح الوحدة العامة للمؤسسة في المستقبل من حيث التوسع أو تقديم منتجات جديدة أو الحصول على أصول جديدة؛

1-2- **الموازنات قصيرة المدى:** تمثل مجموعة الأعمال التي تريد المنظمة تنفيذها على المدى القصير (أقل من سنة) وهي جزء من بين الميزانيات طويلة الأجل، لا ينبغي أن يكون هناك تعارض في الأهداف بينهما؛

1-3- **الموازنات المستمرة:** يتم إعداد هذه الموازنات في حالة عدم إمكانية إعداد تقديرات سليمة لفترة زمنية معقولة.

2- من حيث درجة المرونة: ونجد فيها نوعين وهما:²

1-2- **الموازنات الثابتة الجامدة:** هي تلك التي تستند إلى حجم الإنتاج الثابت، وتستخدم غالباً في القطاع الحكومي، حيث يتطلب الإنفاق عادة فترة أطول من الفترة العادية للموازنات التقديرية.

2-2- **الموازنات المتغيرة (المرونة):** تُعد على أساس مجموعة متنوعة من مستويات النشاط، مما يسمح بتعديلات في حجم المبيعات بالنسبة للتقديرات المعتمدة. هذه الموازنات ضرورية للمؤسسات الاقتصادية لتمكينها من التكيف مع التغيرات الهامة في ظروف التشغيل.

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² حنان بوخشبة، ليندة مريشة، دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة المركب الصناعي التجاري AGRODIV _ عين بسام، مذكورة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2018، ص 10.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

3- من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها: ونجد فيها ما يلي من الأنواع:¹

3-1 موازنة التشغيل (الاستغلال): هي عبارة عن عملية تخطيطية تهدف إلى تحديد تكلفة وإيرادات النشاطات العادية للمؤسسة مثل البيع والشراء والإنتاج، بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والمراقبة على الأنشطة. تكون هذه العملية سواء ضمن فترة زمنية قصيرة أو طويلة، ويمكن أن تكون نهائية أو مستمرة بحسب احتياجات المؤسسة واستراتيجيتها المالية. وتتفرع موازنة الاستغلال إلى الأقسام التالية:

- **الموازنة التقديرية للمبيعات:** هو خطوة أساسية في عملية التخطيط، حيث يعتمد نجاح النظام على دقة التنبؤ بالمبيعات. يتضمن ذلك تحديد الأهداف، وتقسيم المنتجات، وتحليل العوامل المؤثرة، واختيار أساليب التنبؤ المناسبة من ثم يتم جمع البيانات وتحليلها علمياً لصياغة التوقعات النهائية.

- **الميزانية التقديرية للإنتاج:** تهدف إلى تحديد الكميات المطلوبة للإنتاج خلال فترة الموازنة، وتستند إلى تحليل السوق وتحديد موازنة المبيعات وسياسة المخزون. إعادة صياغة الفكرة يمكن أن تشمل تعديل الأولويات أو تحديث الاستراتيجيات لتحقيق أهداف الإنتاج بكفاءة أكبر.

- **موازنة المشتريات:** تعد عملية حيوية في الشركات الإنتاجية، حيث تستخدم لتخطيط ورصد تكاليف واحتياجات المواد الخام. تسهم هذه العملية في ضمان توفير الموارد بشكل فعال وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تحديد أفضل الموردين وتحسين استراتيجيات الشراء لتحقيق أقصى قيمة ممكنة.

لإعداد هذه الموازنة نعتمد على المعادلة الآتية:

مشتريات المواد الأولية = احتياجات الإنتاج من المواد الأولية + مخزون آخر الفترة من المواد الأولية - مخزون أول الفترة من المواد الأولية.

- **موازنة العمل المباشر:** تحديد الاحتياجات العمالية المباشرة يهدف إلى مواجهة الطلب في فترة محددة، وضمان تلبية الاحتياجات الإنتاجية بكفاءة.

¹ بن حديد احمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة نפטال مركز الزيت غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير التجارية، جامعة قسدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص ص 6-8.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

- موازنة المصاريف الصناعية الغير مباشرة: تستخدم موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة لتحديد التكاليف التي ترتبط بعملية الإنتاج بشكل غير مباشر، مثل التشغيل والصيانة للمعدات والمرافق.

3-2- الموازنة المالية: تشمل جميع الخطط المالية المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد والقدرة على الوفاء بالتزامات قصيرة الأجل، بالإضافة إلى التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية. تتفرع هذه الموازنة إلى:

- الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية): تهدف إلى تحديد المبالغ اللازمة للاستثمار في الأصول الثابتة، وتوضيح كيفية تخصيص هذه الأموال وتحديد مصادر التمويل المناسبة.

- الموازنة النقدية: تعتبر أداة لتخطيط ومراقبة الخزينة، وتهدف إلى ضمان توفر السيولة اللازمة للوفاء بالتزامات وإدارة الموارد بكفاءة من خلال التنسيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

4- من حيث موضوع المعاملات: Budget Physique يتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:¹

4-1- الموازنات العينية: تعتمد على وحدات القياس العينية مثل وحدة المنتج لقياس الإنتاج ووحدة الطاقة الإنتاجية لقياس الطاقة.

4-2- الموازنات المالية: تمثل الترجمة المالية للموازنة العينية، حيث تكون وحدة القياس فيها النقود.

4-3- الموازنات النقدية: تمثل برنامج الإيرادات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية محددة.

5- من حيث الوحدة المحاسبية: تقسم الموازنات إلى:²

5-1- موازنات المسؤوليات: تعتمد على مبدأ محاسبة المسؤوليات وتهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

5-2- موازنات البرامج: تقسيم أنشطة المؤسسة إلى برامج محددة تعتمد على مسؤوليات تنفيذها أو تحقيق أهدافها. تهدف هذه الموازنات إلى فرض الرقابة على كفاءة التنفيذ وتقييم الأداء.

¹ زينب لعوبي، مرجع سبق ذكره، ص 14

² المرجع نفسه، ص 14.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

المطلب الثالث: إعداد الموازنة التقديرية

في الموازنة التقديرية يتم تقديم الإجراءات والخطوات الأساسية التي يتبعها المسؤولون الماليون لضمان إعداد موازنة دقيقة وموثوقة. يشمل ذلك تحديد المبادئ الأساسية لإعداد الموازنة، وتحديد العوامل المؤثرة في عملية التقدير المالي، ووصف الخطوات اللازمة لإعداد الموازنة بشكل فعال ومنهجي، بالإضافة إلى تحديد الأطراف المساهمة في هذه العملية ودور كل منها.

أولاً- مبادئ إعداد الموازنة التقديرية:

ترتكز إعداد الميزانية التقديرية على مجموعة من المبادئ العلمية التي تشكل الإطار النظري لها. عند إعداد الميزانيات التقديرية، يجب مراعاة المبادئ التالية:¹

1. **مبدأ الشمولية:** ينبغي تضمين جميع أوجه النشاطات الاقتصادية في الميزانية التقديرية، دون ترك أي نشاط خارج الإطار.

2. **مبدأ وحدة الموازنة:** الميزانية التقديرية تتكون من مجموعة من الموازنات الفرعية لأنشطة اقتصادية متعددة، وتشكل هذه الموازنات وحدة متكاملة. يجب أن يكون هناك تناغم وتناسق بين الموازنات الفرعية بحيث يتأثر كجزء منها ويؤثر في الأجزاء الأخرى وفي الميزانية الكلية.

3. **مبدأ البيانات التقديرية:** يتم إعداد الميزانية التقديرية بشكل تقديري لفترة مستقبلية باستخدام عنصر التنبؤ بناءً على أسس وقواعد علمية ومنطقية تربط المستقبل بالحاضر والماضي، وليس على أساس التخمين غير المدعوم بأسس علمية.

4. **مبدأ المشاركة في الإعداد:** يجب إشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعدادها. إن عدم مشاركتهم وفرض التقديرات عليهم يؤدي إلى تكاسلهم عن تحقيق أهدافها، كما يمكنهم الدفاع عن أدائهم الضعيف بأن التقديرات فرضت عليهم دون مشاركتهم. المشاركة الفعلية في الإعداد تساهم في تحقيق أهداف الموازنة، ترفع من معنويات المسؤولين، وتحفزهم على تحقيق التقديرات. كما تنمي روح التعاون، وتجعل المسؤولين أكثر اطمئناناً على مستقبلهم نظراً لمعرفتهم بخطط المؤسسة وأهدافها، مما يؤدي إلى رفع أدائهم.

¹ بالاعتماد على: - وليد بريكي، الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الاستثمار في مؤسسة سونلغاز _ وحدة ورقلة _، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 7. - زينب رضوان علي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

5. مبدأ التوزيع الزمني: تغطي معظم الموازنات التقديرية للنشاط الجاري فترة زمنية طولها عام واحد. ولكن بعض المؤسسات تعد موازنات تقديرية جديدة كل ربع سنة وفي نهاية كل فترة، يتم استبعاد أرقام الفترة المنتهية وتعديل أرقام الفترات الثلاث التالية إذا دعت الحاجة ويتم أيضاً إعداد موازنة تقديرية جديدة للفترة الرابعة من السنة، ويعرف هذا النوع من الموازنات بالموازنات التقديرية المستمرة.

6. مبدأ التعبير النقدي: تُعد الموازنة التقديرية في صورتها الأولية باستخدام وحدات قياسية غير نمطية مثل الطول، العرض، الحجم، الوزن، عدد الوحدات الواجب إنتاجها، كمية المواد اللازمة، حجم العمالة الضرورية، وغيرها. تسمى هذه الموازنة بـ "الموازنة التقديرية العينية". عند الانتهاء من صياغة الموازنة التقديرية العينية، تترجم الوحدات القياسية العينية إلى وحدات قياس نمطية (نقدية) لتمثيل حجم نشاط المؤسسة بشكل دقيق.

ثانياً- العوامل المتحكمّة في إعداد الموازنة التقديرية:

لإعداد الموازنات التقديرية بشكل فعال، يجب أولاً تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على السياسة العامة للمشروع وكيفية تأثير هذه العوامل على إعداد الموازنة. يمكن تصنيف هذه العوامل كما يلي:¹

1- **حجم المبيعات:** إذا كانت المؤسسة تمتلك طاقة إنتاجية أكبر من حجم الإنتاج الذي يمكن بيعه، في هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم المبيعات الممكنة لذا يكون العامل المتحكم هنا هو حجم المبيعات.

2- **الطاقة الإنتاجية المتاحة:** إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة أقل من حجم الإنتاج الذي يمكن تسويقه، يكون العامل المتحكم هو الطاقة الإنتاجية المتاحة.

3- **مستلزمات الإنتاج:** إذا كانت المؤسسة قادرة على تنفيذ برنامج إنتاجي معين يمكن تسويقه وبيعه، لكن يتطلب ذلك توفر مستلزمات الإنتاج مثل اليد العاملة والمواد الأولية، في حالة صعوبة الحصول على هذه المستلزمات يكون العامل المتحكم هو مستلزمات الإنتاج.

4- **رأس المال العامل:** زيادة حجم الإنتاج تتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثمار في مستلزمات الإنتاج اللازمة إذا لم يتوفر رأس المال العامل اللازم يعرقل ذلك تنفيذ البرنامج الإنتاجي، ويكون العامل المتحكم هنا هو رأس المال العامل.

¹ حنان بوخشبة، ليندة مريشة، مرجع سبق ذكره، ص 14

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

بعد تحديد العوامل المؤثرة، تقوم المؤسسة بترتيبها حسب درجة الأهمية. العوامل الرئيسية هي التي تكون لها درجة أهمية عالية، بينما العوامل الفرعية تكون أقل أهمية. يجب ملاحظة أن العامل الرئيسي قد يختلف من مؤسسة لأخرى ومن فترة لأخرى داخل نفس المؤسسة لذا على الإدارة البحث عن طرق للتقليل من تأثير العوامل المتحركة وتخفيف آثارها لتجنب أن تكون عائقاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً - مراحل إعداد الموازنات التقديرية: لإعداد الموازنة يجب القيام بعدة الخطوات:¹

- ففي الخطوة الأولى يتم وضع الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، حيث تعمل الأهداف طويلة الأجل على رسم الملامح الرئيسية للأنشطة المؤسسة في الأجل الطويل ويتم تحديد هذه الأهداف عادة بناء على دراسة السوق والظروف الاقتصادية والاجتماعية ويتم التعبير عن هذه الأهداف عبارات عامة مثل زيادة قيمة المبيعات وتنويع المنتجات، وزيادة حصة المؤسسة في السوق وتحسين نسبة المديونية؛
- تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام.
- تعيين لجنة الموازنة ويجب أن يكون دورها وظيفياً فقط، وتكون من أشخاص ذوي المستويات الإدارية؛
- إرسال السيناريوهات العامة للعمل إلى مختلف الوحدات والوظائف يتم بواسطة مصلحة التخطيط أو مصلحة مراقبة التسيير. تتضمن هذه السيناريوهات التوجهات والأهداف المثبتة من قبل الإدارة العامة خلال مرحلة التخطيط بما في ذلك الأهداف والاستثمارات المنجزة، العمالة المقدرة، والمعلومات المختلفة عن دوران العمليات، أجندة العمل والمسؤوليات. تشكل هذه المعطيات إطار العمل الموازني؛
- تبدأ الفروع بعد ذلك في إعداد الموازنات الأولية وفقاً لدرجة المركزية المعتمدة. تناقش الأهداف على مستوى كل مركز مسؤولية، وتجرى دراسات تهدف إلى الحصول على التقديرات الضرورية ومحاكاة الخيارات الممكنة، تُعاد الوثائق الموازنة إلى مراقب التسيير لتجسيد التناسق والمصادقة الأولية.

¹ بالاعتماد على: _ باسم عمروش، أحمد علموي، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حاله المركب المنجمي-بئر العاتر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 2، 2021، ص 241.

_ حنان بوخشبة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

_ محرز عبد القادر، قطوفي ياسين، بطاقة الأداء المتوازن ونظام الموازنات التقديرية ودورها في تفعيل وقيادة الاستراتيجية في المؤسسة، مجلة المقرنزي للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة سعيدة والمركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 60.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

- تتم مبادلة المعلومات بين الفروع والإدارة، ممثلة في مراقب التسيير، من أجل التحكم عبر المديرية العامة والوصول إلى الموازنة النهائية. هذا يمثل مفهوم Navette Budgétaire الذي يعبر عن حركة التواصل الأفقية والعمودية التي تبنيها الموازنة. تتيح هذه المرحلة معالجة عدم التناسق الذي يظهر في الموازنات الأولية بين الفروع المختلفة؛
- المصادقة النهائية على الموازنات.

رابعا- الأطراف المساهمة في استخدام الموازنة التقديرية:

يشارك العديد من الأطراف في إعداد الموازنات داخل المؤسسة، حيث تعتمد الإدارة العامة على المعلومات التي يوفرها مراقب التسيير لإعداد مذكرة توجيه تتضمن الفرضيات الاقتصادية الأساسية. يقوم المسؤول التنفيذي بإعداد الاقتراحات الموازنة، بينما يتولى مراقب التسيير تنظيم وعرض الموازنة والتحقق من توافقها مع المعايير المالية والاقتصادية العامة. في حالة وجود عدم تناسق أو أخطاء في الأرقام المقدمة من مراكز المسؤولية، يطلب مراقب التسيير مراجعتها. بعد جمع وتحليل الموازنات، يعد مراقب التسيير الوثائق التلخيصية ويرسلها إلى الإدارة العامة. قبل الموافقة النهائية على الموازنة، تعقد الإدارة العامة اجتماعات مع مسؤولي مراكز المسؤولية، تعرف بلجان الموازنة، للوصول إلى اتفاق بشأن الأهداف والإيرادات والمصاريف والاستثمارات.¹

¹ باسم عمروش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 242.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

المبحث الثالث: مراقبة التسيير في المؤسسة

نظام المراقبة عن طريق الموازنة التقديرية يعتبر أحد الأساليب الفعالة في مراقبة التسيير في المؤسسات، يقوم هذا النظام على وضع الموازنات التقديرية تحدد توزيع الموارد والنفقات المالية المتوقعة خلال فترة زمنية محددة، ويتم مقارنة هذه الموازنات بالأداء الفعلي لقياس الفجوات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

تنوعت وجهات نظر المفكرين حول مراقبة التسيير، حيث يفهمها كل منهم بطريقة مختلفة وفقاً لمجال تخصصه من خلال استعمال مفاهيم متنوعة يمكن تصوير مراقبة العمليات باعتبارها رصداً للإدارة وتقييماً للأداء، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء المؤسسي.

أولاً- نشأة وتطور مراقبة التسيير:

نشأت مراقبة التسيير وتطورت مع تطور التصنيع في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين. بدأت مع تحليل الإنتاجية بواسطة تاييلور (1905) وأبحاث جانث حول التكاليف الهيكلية لشركات مثل جنرال موتورز (1923) وسانت-غوبان (1915). في تلك الفترة، كان التركيز على تخفيض التكاليف في وظيفة الإنتاج دون استخدام مصطلح "مراقبة التسيير". مع نمو المؤسسات بسبب الثورة الصناعية، برزت الحاجة إلى تفويض المهام والمسؤوليات ومراقبة التنفيذ، مما أدى إلى توسيع نطاق المراقبة ليشمل إعداد الموازنات وتحليل الانحرافات. في الثمانينات، تحول التركيز نحو القيادة الاستراتيجية، حيث قام R.N. Anthony بتعديل تعريف مراقبة التسيير ليصبح عملية تأثير المسيرين على أفراد المؤسسة لتطبيق الاستراتيجيات وضمان الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق الأهداف. أصبحت مراقبة التسيير تربط بين الاستراتيجية والتنفيذ، مع التركيز على القيمة كمقياس لتنافسية المؤسسة. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير العديد من الأدوات مثل طريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC).¹

¹ غزيباون علي، عليلي نادية، استخدام أدوات مراقبة لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07، 2019، ص41.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

ثانيا - تعريف مراقبة التسيير:

ونذكر عدة تعاريف كما يلي:

التعريف الأول: عرف Allazard مراقبة التسيير بأنها: "عملية تهدف إلى إيجاد وتطبيق وسائل معلوماتية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات وتحقيق التنسيق الاقتصادي بين الأهداف والوسائل والنتائج المحققة. ولذلك، يجب اعتبارها نظامًا معلوماتيًا لإدارة وتسيير المؤسسة، حيث تقوم بمراقبة كفاءة الأداء لتحقيق الأهداف المحددة".¹

التعريف الثاني: تعريف مقدم من طرف خبراء المحاسبة ومحافظو المحاسبات: مراقبة التسيير هي: "نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث يتم تجميع وترتيب المعلومات بهدف فهمها وتحليلها وتقييم نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة".²

التعريف الثالث: يعرف Henri Bouquin مراقبة التسيير بأنها: "تتألف من العمليات والأنظمة التي تمكن المديرين من ضمان توافق البدائل الإستراتيجية والعمليات الجارية من خلال متابعة التنفيذ. بصفة عامة، يمكن القول أن مراقبة التسيير هي مفهوم متعدد الجوانب يُعبّر عنه كمجموعة من العمليات الإدارية وإجراءات التأثير على سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المستمدة من إستراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية. يتم ذلك من خلال إيجاد التوازن الأمثل بين الموارد والأهداف باستخدام مجموعة من الأدوات عبر مختلف المستويات الإدارية".³

التعريف الرابع: عرفها R.N.Anthony بأنها: "العملية التي يضمن من خلالها المديرون أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف، وبكفاءة مقارنة بالوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف".⁴

وفي ضوء ما تم ذكره يمكن القول أن: مراقبة التسيير هي النظام الشامل الذي يقوم بجمع وتحليل المعلومات الداخلية للمؤسسة بهدف فهمها وتقييم كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال

¹ هاشيم مريم نبيلة، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2013، ص 96.

² معراج الهواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 6.

³ وليد مرغني، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائي (ENTCAB)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص 123.

⁴ المرجع نفسه، ص 123.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

متابعة التنفيذ وضمان توافق البدائل الإستراتيجية والعمليات الجارية، وتحقيق التنسيق الاقتصادي بين الأهداف والوسائل المستخدمة.

ثالثا- أنواع مراقبة التسيير:

يمكن تصنيف مراقبة من خلال عدة معايير وفق ما يلي:¹

1- من حيث الزمن: وظيفة الرقابة تشمل قياس الأداء الفعلي قبل، أثناء، وبعد التنفيذ، مما يسمح بتصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين الأداء في الوقت المناسب. وتنقسم إلى:

- **المراقبة السابقة أو المراقبة القبلية:** تعتمد على التحقق من استيفاء متطلبات العمل قبل بدء التنفيذ، مما يقلل من اختلاف النتائج المتوقعة والفعالية، وتسهم في التصدي
- **المراقبة أثناء الإنجاز:** تعتبر أساسية لضمان تحقيق الأهداف بالمواسفات المطلوبة. فهي تسمح بتصحيح الأخطاء والانحرافات أثناء تنفيذ العمل، مما يضمن جودة النتائج ويسهم في تقادي وقوع المشكلات أو التأخيرات.
- **المراقبة اللاحقة:** أو ما يعرف بالمراقبة البعدية: هي عملية تتم بعد انتهاء تنفيذ الأنشطة، حيث يتم مراجعة ما تم إنجازه ومقارنته مع المتوقع، ومن ثم تحديد الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت، وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

2- من حيث التنظيم: يمكن تقسيم المراقبة إلى ثلاثة أنواع:

- **المراقبة المفاجئة:** تتم بشكل غير متوقع لاكتشاف الأخطاء والانحرافات، من خلال جولات تفتيشية دون إنذار مسبق لتقييم الانضباط وتنفيذ الخطط.
- **المراقبة الدورية:** تتم بشكل دوري ومنظم، عادة بواسطة برامج محددة، بهدف الوقاية من الأخطاء وتحسين الأداء.
- **المراقبة المستمرة:** تتم بشكل دائم لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء بشكل مستمر، عادة باستخدام سجلات العمل اليومية.

¹ بلعباس صديق، نعيبة صحراوي رايح، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريش، الجزائر، 2022، ص ص 6-7.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

- 3- من حيث المصدر: بالنسبة لمصادر مراقبة التسيير، يمكن تقسيمها إلى مراقبة داخلية وخارجية:
- **المراقبة الداخلية:** تتم داخل المؤسسة من قبل وحدات إدارية مختصة، بهدف ضبط الأعمال وضمان تحقيق الأهداف المرسومة.
 - **المراقبة الخارجية:** فتقوم بها جهات مستقلة عن المؤسسة، مثل جهاز الدولة أو مراقبة مجلس المحاسبة، لمراقبة العمليات المالية والميزانيات والتأكد من الامتثال للقوانين واللوائح.
- 4- من حيث شموليتها: يمكن تقسيم مراقبة التسيير إلى نوعين:
- **مراقبة أداء الأفراد:** تركز على أداء الأفراد وسلوكهم خلال العمل، وتستخدم مؤشرات مثل الكفاءة الإنتاجية ومعدل التأخر والغياب.
 - **مراقبة أداء المؤسسة بشكل عام:** تقييم أداء المؤسسة عبر معايير ومؤشرات مثل الإنتاجية والربحية والحصة السوقية، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

رابعاً - أهداف مراقبة التسيير:

- تهدف مراقبة التسيير إلى تحقيق جملة من الأهداف الضرورية لأي مؤسسة وهي كالتالي:¹
- تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وتصحيحها، واستنتاج نقاط القوة لتعزيزها.
 - تحقيق الفاعلية، وهو المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية للاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة. يتم ذلك من خلال وضع ميزانيات تقديرية ومقارنتها بالخطط المحددة وما تم تحقيقه.
 - ضمان الملائمة بين الأهداف المحددة والوسائل المتاحة، من خلال اعتماد إستراتيجية مدروسة وإدارة فعالة للأفراد. بذلك يتم تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.
 - وتهدف إلى مساعدة المؤسسات على تنسيق وتتبع قراراتها وأفعالها لتحقيق أقصى درجات الفعالية والفاعلية. ومع ذلك، يعتمد إنشاء أدوات وإجراءات مراقبة التسيير على أربعة عوامل رئيسية تحدد الاختيارات وتؤثر على

¹ بالاعتماد على: _ محمد خليل، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، ص 5-6.

_ معراج الهواري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

نوع التقنية المستخدمة في هذه المراقبة. وتشمل هذه العوامل: حجم وعمر المؤسسة، نمط الإدارة الداخلي، التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص البيئة المحيطة بالمؤسسة.

- يمكن رؤية مراقبة التسيير كنظام جزئي ينظم الأثر الرجعي المطلوب، ويتمثل الهدف في الفحص والتقييم الدقيق للعمليات التسييرية.

- يتضمن التوفيق والربط بين مختلف ممارسات مراقبة التسيير في المستويات التنظيمية المختلفة. يجب على مراقب التسيير أن يكون على دراية تامة بالإستراتيجية وأن يمتلك الأدوات المناسبة للقضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء.

علاوة على ذلك، يجب عدم الاقتصار على التقييم اللاحق للأداء والاعتماد على القواعد المحاسبية البحتة. يجب تطوير أساليب وطرق تسمح بالتوقع المسبق لأداء الأنظمة وضمان تقارب الأهداف. يجب أيضاً على مراقب التسيير أن يهتم بالاتصال والتشجيع والإقناع والنقد لضمان تقارب الأهداف وتحقيق النجاح في عملية مراقبة التسيير.¹

فباختصار، تهدف مراقبة التسيير إلى تحقيق أداء متميز للشركة من خلال تحسين الهيكل التنظيمي، وتوجيه الموارد نحو الأهداف الإستراتيجية، وإدارة المخاطر بشكل فعال.²

خامساً - مهام مراقبة التسيير:

يمكن تصنيفها إلى ثلاث مهام رئيسية:³

- **تحسين الأداء وفعالية النشاط:** ويشمل ذلك تطوير واستخدام أنظمة معلومات التسيير بشكل فعال، وضمان أن تكلفة هذه الأنظمة تتناسب مع الفوائد المحققة منها، وإنشاء نظام للتقديرات ومتابعة الأداء المالي بدقة.

- **التحكم في التطور:** من خلال تحديد الموازنات السنوية وتناسقها مع الخطط القصيرة المدى، ووضع إستراتيجية متوسطة المدى، وتقديم تقارير للإدارة العليا حول الانحرافات عن الموازنات وتفسير أسبابها.

- **الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال:** من خلال دراسة المردودية والتسيير الأمثل للموارد، وتعزيز السياسات المؤسسية وتحليل البيانات الاقتصادية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

¹ وليد مرغني، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² غريبان علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ وليد مرغني، المرجع أعلاه، ص 124.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تعد أدوات مراقبة التسيير جزءاً أساسياً من عملية الإدارة والتخطيط في الشركات والمؤسسات، حيث تهدف إلى توفير البيانات والمعلومات الضرورية لفهم وتقييم الأداء والعمليات. تتنوع هذه الأدوات بين البرمجيات المتقدمة والأنظمة الذكية والتقارير المالية، وتساهم في تحليل البيانات وتوجيه اتخاذ القرارات الإستراتيجية، نعرضها فيما يلي:

أولاً-الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير:

الأدوات التقليدية في مجال مراقبة التسيير تشمل عدة نظم وأساليب مهمة لضمان الفعالية والكفاءة في إدارة المؤسسات، وتتضمن هذه الأدوات:

1- نظام المعلومات: اتفق فريق من الباحثين على أن نظم المعلومات يمكن أن تعرف بأنها مجموعة مترابطة تقوم بتجميع وتخزين المعلومات، وتقوم بنشر المعلومات واستقبال المعلومات المرتدة عليها لأغراض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة.¹

2- المحاسبة التحليلية: المحاسبة التحليلية هي عملية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة ومصادر أخرى، وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج تساعد مديري المؤسسات في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها. تساعد المحاسبة التحليلية أيضاً في دراسة ومراقبة الأداء المالي وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تسمح المحاسبة التحليلية بمراقبة المسؤوليات على مستوى التنفيذ والإدارة.²

3- المحاسبة العامة: تعتبر مراقبة التسيير مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل اتخاذ القرارات، ومنها المحاسبة العامة. تعتمد مراقبة التسيير على المعلومات والأنباء الكثيرة، وتأخذ جزءاً كبيراً منها من المحاسبة العامة. تقوم المحاسبة العامة بتحديد النتائج العامة للسنة المالية وتحديد الميزانية العامة للسنة.³

¹ نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 100

² محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 19

³ هاشيم مريم نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

ثانياً - الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير:

الأدوات الحديثة في مجال مراقبة التسيير تسهم في تعزيز القدرة على التحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل وأسرع، سنذكرها فيما يلي:

1- التحليل المالي: يمكن تعريف التحليل المالي على أنه عملية معالجة للبيانات المالية بهدف تقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل. يتضمن ذلك استخدام البيانات والمعلومات لإنشاء نسب ونماذج رياضية تساعد في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الصائبة. يعد التحليل المالي جزءاً أساسياً من العناصر القوية والمنافسة التي تساعد في فهم أفضل لنقاط القوة والضعف في الأعمال.¹

2- الموازنات التقديرية: تعتبر الموازنات التقديرية خطة تحدد جميع العمليات المستقبلية لفترة زمنية محددة، وتعتبر عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج المتوقعة. الهدف الأساسي منها هو استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية خلال الفترة المحددة في المستقبل. تعتمد الميزانيات التقديرية على عملية التخطيط كخطوة أساسية، حيث يتم تنسيق الأقسام المختلفة ومراقبة تنفيذ الخطط الموضوعية. توفر الموازنات التقديرية العديد من المزايا لإدارة المؤسسة، حيث تعتبر أداة اتصال فعالة بين الإدارة العليا والأقسام المختلفة. كما تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المتوقعة وضبط عملياتها وفقاً لهذه التغيرات، وهو أمر بالغ الأهمية في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة.²

3- لوحة القيادة: الوسيلة التي تسمح للمسؤول بمراقبة التسيير واتخاذ القرارات والتواصل، وتبسيط الضوء على النقاط الهامة أو النقاط الرئيسية المتعلقة بالسير من أجل تحسينها هي لوحة القيادة.³

¹ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الناشر الشركات الصغيرة والمتوسطة المالية، الطبعة الأولى، فلسطين، 2008، ص 02.

² بوخناف ورده، مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات الصحية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني بعنوان الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكالية التسيير ورهانات التمويل المستشفيات نموذجاً، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 11/10 أبريل 2018، ص 14.

³ معراج الهواري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

المطلب الثالث: نظام المراقبة عن طريق الموازنة التقديرية

تعد الموازنة التقديرية أداة قيمة في نظام مراقبة التسيير، حيث تمكن الشركات والمؤسسات من تخطيط وتوجيه النشاطات والموارد بكفاءة. تقوم الموازنة التقديرية بتقدير الإيرادات والنفقات المتوقعة على مدى فترة زمنية معينة، مما يُمكن الإدارة من مقارنة الأداء الفعلي بالتقديرات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

أولاً- مفهوم المراقبة بالموازنة:

مفهوم المراقبة بالموازنة يتمثل في عملية المقارنة المستمرة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية المحددة في الموازنات، وذلك بغرض البحث عن أسباب الانحرافات، وتزويد المسؤولين بالمعلومات حول هذه الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة، وتقييم أداء المسؤولين. وفقاً لما ذكره M. Gervais، تُعد مراقبة الموازنة إجراءً شاملاً يبدأ بتحديد وقراءة الانحرافات، ثم تحليل الأسباب المؤدية لهذه الانحرافات، وتحديد المسؤول عنها، وأخيراً اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة.¹

ثانياً: خصائص المراقبة بالموازنة التقديرية:

لضمان فعالية المراقبة بالموازنة التقديرية، يجب أن تتوفر على عدة خصائص أساسية:²

- 1- تقديم المعلومات الصحيحة: إن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع.
- 2- حسن توقيت المعلومات المقدمة: يجب أن تكون المعلومات المقدمة في الوقت المناسب، حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد قيمتها وفائدتها جزئياً أو كلياً. لا فائدة من الحصول على معلومات صحيحة إذا جاءت بعد فوات الأوان أو الموعد المحدد لاستخدامها، سواء في المتابعة والمراقبة أو في استخدامات أخرى.
- 3- الاقتصاد في التكاليف: من المهم أن يكون النظام المستخدم لمراقبة التكاليف اقتصادياً. شراء نظام إلكتروني باهظ الثمن لمراقبة التكاليف قد لا يكون اقتصادياً إذا كانت الفوائد المتحصلة لا توازي التكلفة المحتملة، خاصة إذا كان من الممكن استخدام أنظمة أبسط وأقل تكلفة لتحقيق نفس الأهداف.

¹ خشعي عفاف، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير _ دراسة حالة شركة التمور للجنوب بسكرة _، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 41.

² المرجع نفسه، ص ص 41-42.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

4- **سهولة الفهم:** يجب أن يكون النظام المستخدم سهلاً للفهم من قبل المسيرين أو المسؤولين. إذا لم يفهموا جيداً نظام المراقبة وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها، فقد يؤدي ذلك إلى تفسير خاطئ واتخاذ قرارات غير صائبة.

5- **التركيز:** يجب أن يلفت النظام انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج. هذا يرتبط بمفهوم المراقبة بالاستثناء، حيث يركز النظام على القضايا الهامة التي تتطلب تدخلاً سريعاً.

6- **تسهيل اتخاذ القرارات:** ينبغي أن يقدم النظام معلومات واضحة ومحددة تصلح كأساس لاتخاذ القرار دونما حاجة لتحليل مطول أو تفسير معقد. هذا يساعد في توفير وقت المسير وتبسيط مهمته. بتوفير هذه الخصائص، يمكن للمراقبة بالموازنة التقديرية أن تكون أداة فعالة في تحسين أداء المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

ثالثاً - إعداد تقارير الأداء :

يجب أن تتضمن تقارير الأداء مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة، وتحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أم سلبية. كما ينبغي إعداد هذه التقارير وتوزيعها شهرياً، مع مراعاة أن بعض الحالات قد تتطلب إعداد التقارير بشكل أسبوعي أو حتى يومي.¹

رابعاً - تحليل الانحراف:

تحليل الانحرافات يعد جوهرية في عمليات الرقابة، حيث يستند إلى استنتاجات تقييم الأداء لتحديد مدى تحقيق الأهداف المؤسسة، ومن المهم أن نفهم أن وجود الانحرافات لا يعني بالضرورة فشل الأداء، إلا إذا تجاوزت هذه الانحرافات حدود الضبط المعتمدة. يمكن أن تكون الانحرافات ناتجة عن عيوب في الخطط أو المعايير أو من قصور في الأداء الفعلي ومقارنتنا بالأهداف المحددة.

¹ أسماء بونوة، استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير _ دراسة حالة لمؤسسة مصنع الاسمنت لصور الغزلان_ مكرمة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2023، ص 19.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

1- تحليل انحرافات موازنة المبيعات: يتضمن نوعين من الانحرافات:¹

- انحرافات ناتجة عن عوامل داخلية: مثل القصور في تنفيذ الخطة أو عدم الفعالية، وهي انحرافات خاضعة للرقابة.

- انحرافات ناتجة عن عوامل خارجية: وهي انحرافات خارجة عن نطاق السيطرة ولكنها لا تزال خاضعة للرقابة.

2- تحليل الانحراف في الهامش: يمثل الانحراف الكلي الفرق بين الهامش المقدر والهامش الفعلي.

يُعرف هامش المنتج على أنه الفرق بين سعر البيع والتكلفة المتغيرة للمنتج.

- في حالة مؤسسة تباع منتجًا واحدًا: يتم التحليل كالتالي:

الانحراف الكلي = الكمية الفعلية × السعر الفعلي - الكمية المعيارية × السعر المعياري.

انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية المعيارية) × السعر المعياري.

انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر المعياري) × الكمية الفعلية.

- في حالة مؤسسة تنتج وتبيع عدة منتجات:

انحراف الكمية = (الكمية الكلية الفعلية - الكمية الكلية المقدرة) × الهامش المعياري المرجح للوحدة.

انحراف السعر = (الهامش الفعلي للوحدة - الهامش المعياري للوحدة) × الكمية الفعلية.

انحراف المزيج = (الكميات الفعلية بالمزيج الفعلي - الكميات الفعلية بالمزيج المعياري) × الهامش المعياري.

3- تحليل انحراف موازنة الإنتاج: وتكون كما يلي:²

الانحراف الإجمالي = (الكمية المقدرة للمادة × السعر المقدر للمادة) - (الكمية الفعلية للمادة × السعر الفعلي للمادة).

انحراف السعر = (السعر المقدر للمادة - السعر الفعلي للمادة) × الكميات الفعلية للمادة

¹ سهيلة عتامنة، ريمة بوقصيرة، موازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز - جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2020، ص 65.

² خشعي عفاف، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

انحراف الكمية = (الكمية المقدرة للمادة - الكمية الفعلية للمادة) × السعر المقدر للمادة
إذا كان الانحراف الإجمالي أكبر من 0: هو في صالح المؤسسة وقسم الإنتاج كان تقديره جيد ومناسب.
إما إذا كان الانحراف الإجمالي أصغر من 0: هو انحراف غير ملائم للمؤسسة
فان انحراف السعر أكبر من انحراف الكمية: فان المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة.
انحراف السعر أصغر من انحراف الكمية: فان المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة.
أو إذا كان انحراف السعر = انحراف الكمية = انحراف الإجمالي = 0: وهذه الحالة نادرة الحدوث وهي حالة مثلى.

4- تحليل انحراف موازنة التموينيات: وتتم وفق ما يلي:¹

انحراف السعر = (السعر المقدر للمادة - السعر الفعلي للمادة) × الكميات الفعلية للمادة
انحراف الكمية = (الكمية المقدرة للمادة - الكمية الفعلية للمادة) × السعر المقدر للمادة
إذا كان الانحراف الإجمالي أكبر من 0: هو في صالح المؤسسة فقسمي الإنتاج والتموين كان تقديرهما جيد ومناسب.

إما إذا كان الانحراف الإجمالي أصغر من 0: وهو انحراف غير ملائم للمؤسسة
فان انحراف السعر أكبر من انحراف الكمية: فان المسؤولية تقع على عاتق قسم التموين بدرجة كبيرة.
انحراف السعر أصغر من انحراف الكمية: فان المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة.
أو إذا كان انحراف السعر = انحراف الكمية = الانحراف الإجمالي = 0: وهذه الحالة نادرة الحدوث وهي حالة مثلى.

5- الرقابة و تحليل انحراف المواد الأولية:

عند إجراء الرقابة وتحليل الانحراف لإيجاد الفرق بين المواد الأولية المقدرة والمواد الأولية الفعلية، يتم تحديد الفرق التالي:²

الانحراف = المواد الأولية المقدرة - المواد الأولية الفعلية

¹ المرجع السابق، ص ص 44-45.

² سهيلة عتامنة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

إذا كان الناتج موجباً، فهذا لصالح المؤسسة ويعني أنها استخدمت كمية أقل من المواد الأولية مقارنة بما كان مقدراً لتحقيق الإنتاج المحدد. هذا يؤدي إلى تخفيض مصاريف المواد الأولية، وقد يرجع ذلك إلى انخفاض أسعار المواد الأولية.

أما إذا كان الناتج سالباً، فإن ذلك يشير إلى عدة مشكلات:

- **الكمية المقدرة لم تكن كافية:** هذا يشير إلى وجود خلل في عملية التقدير، مما قد يستدعي شراء مواد أولية إضافية لتحقيق الكمية المقدرة من الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى زيادة المصاريف وتقليل الربح المتوقع.
- **تلف جزء من المواد الأولية:** يستدعي ذلك تحسين نظام إدارة المخزون وآلية حفظ المواد.
- **استخدام مواد أولية رديئة أو غير مطابقة للمواصفات:** هذا يمكن أن يؤثر سلباً على الجودة والكفاءة في الإنتاج.
- **عدم واقعية معيار الكمية المحددة مقدماً:** قد تكون المعايير المستخدمة غير ملائمة أو غير واقعية.
- **تغير الأسعار الفعلية للمواد:** يمكن أن تتغير الأسعار نتيجة لظروف اقتصادية معينة، مما يؤثر على التكلفة الفعلية مقارنة بالتقديرات الأولية.
- **الشراء بكميات غير اقتصادية:** قد يؤدي ذلك إلى ارتفاع التكاليف نتيجة عدم الاستفادة من خصومات الكميات الكبيرة.

6- انحراف اليد العاملة: وهي كالتالي:¹

انحراف السعر = (السعر المقدر لليد العاملة - السعر الفعلي لليد العاملة) × الكميات الفعلية لليد العاملة
انحراف الكمية = (الكمية المقدرة لليد العاملة - الكمية الفعلية لليد العاملة) × السعر المقدر لليد العاملة
إذا كان الانحراف الإجمالي أكبر من 0: هو في صالح المؤسسة وكلا القسمين الإنتاج والموارد البشرية كان تقديرهما جيد ومناسب.

إما إذا كان الانحراف الإجمالي أصغر من 0: وهو انحراف غير ملائم للمؤسسة

فان انحراف السعر أكبر من انحراف الكمية: فان المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة.

انحراف السعر أصغر من انحراف الكمية: فان المسؤولية تقع على عاتق قسم الموارد البشرية بدرجة كبيرة.

¹ خشعي عفاف، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

أو إذا كان انحراف السعر = انحراف الكمية = انحراف الإجمالي = 0: وهذه الحالة نادرة الحدوث وهي حالة مثلى.

7- تحليل انحراف والمصروفات الإنتاج غير المباشرة: وتتم كالتالي:¹

انحراف السعر = (السعر المقدر لليد العاملة - السعر الفعلي لليد العاملة) × الكميات الفعلية لليد العاملة

انحراف الكمية = (الكمية المقدرة لليد العاملة - الكمية الفعلية لليد العاملة) × السعر المقدر لليد العاملة

إذا كان الانحراف الإجمالي اكبر من 0: هو في صالح المؤسسة فقسم الإنتاج أو إحدى الأقسام الأخرى الصيانة، النقل، التأمين...

كان تقديرهما جيد ومناسب.

إما إذا كان الانحراف الإجمالي اكبر من 0: وهو انحراف غير ملائم للمؤسسة

فان انحراف السعر اكبر من انحراف الكمية: فان المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة.

انحراف السعر اصغر من انحراف الكمية: فان المسؤولية تقع على عاتق قسم الصيانة النقل، التأمين... بدرجة كبيرة.

أو إذا كان انحراف السعر = انحراف الكمية = انحراف الإجمالي = 0 : وهذه الحالة نادرة الحدوث وهي حالة مثلى.

¹ المرجع السابق، ص 44.

الفصل الأول: الجانب النظري للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الموازنة التقديرية ذات أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث تشكل أداة أساسية للتعبير الكمي عن خطط الأعمال قصيرة المدى. وتساهم في توزيع الموارد بفعالية، مما يساهم في قياس الأداء المالي للمؤسسة وتعزيز التنسيق والرقابة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

وتشكل مراقبة التسيير جزءاً أساسياً من عملية الإدارة في المؤسسات، حيث تتضمن مفاهيم وطرق حديثة تُمكن من إيجاد حلول للمشاكل الإدارية، خصوصاً تلك المتعلقة بالرقابة. وتساعد مراقبة التسيير المؤسسات في تحديد وتحقيق الأهداف من خلال التخطيط، التوجيه، التنسيق، التنظيم، ورقابة العمليات. لتحقيق الأهداف المحددة، تحتاج المؤسسات إلى قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة لبناء صورة شاملة عن سير عملياتها ونشاطاتها وأقسامها ومدى تقدمها نحو تحقيق هذه الأهداف.

كما تبرز أهمية الموازنة التقديرية كأداة لتسيير المؤسسة من خلال تطبيق الرقابة على النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المخططة مسبقاً. هذا يساعد في تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، وتحليل الانحرافات إن وجدت، وتحديد المراكز المسؤولة عنها. من خلال ذلك، يمكن للمؤسسة فرض الرقابة على استغلال مواردها المتنوعة ومتابعة مدى تقدمها في تحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني:

استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير
في شركة سونلغاز البويرة

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

تمهيد:

مع تطور البيئة الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة، أصبحت الأدوات الكمية، مثل التحليلات والتنبؤ، أكثر أهمية في توجيه القرارات للمؤسسات. في هذا السياق، يلعب نظام الموازنات التقديرية دورا حيويا في تمكين المؤسسات من التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات الفعالة.

وفي هذا الفصل سنسعى لدراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز للتوزيع، وهذا لمعرفة دور استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالشركة، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

✓ المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة سونلغاز

✓ المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بشركة سونلغاز البويرة

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أهم الشركات الوطنية فهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، حيث يمس نشاطها أغلب السكان فهي تقدم لهم كل الخدمات المتاحة وتوعيتهم وتلبي كل احتياجاتهم، وتقوم كذلك بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

المطلب الأول: تقديم شركة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز المتعامل التاريخي في الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج ونقل الكهرباء وكذا توزيعها، وقانونها الجديد فتح لها باب التوسع في نشاطها وعلى جميع المجالات.

أولاً- نشأة شركة سونلغاز: لقد مرت شركة سونلغاز بعد مراحل وهي:¹

1- المرحلة الأولى (1947-1969): شهد عام 1947 إنشاء أول شركة لقطاع الكهرباء والغاز في الجزائر إبان الإستعمار الفرنسي وقد أطلق عليها اسم المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، وكان يديرها مسؤول تنفيذي فرنسي في إطار التوسع الاستعماري، اقتصر نشاط الوكالة على عدد قليل من المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الاستراتيجية بالنسبة للمستعمر وظلت الوكالة تنشط خلال حرب التحرير وبعد الاستقلال حتى عام 1969، عندما اتخذ قرار إنشاء أول وكالة جزائرية في قطاع الكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69\59 في 1969\07\26 الصادر عن الجريدة الرسمية في 1969\08\01 تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز.

2- المرحلة الثانية (1969-1983): بعد إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وفق التعليمات الرئاسية المذكورة أعلاه والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969 المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، بينما في عام 1978 تم وضع حيز تطبيق برنامج وطني للإضاءة PNE، وفي عام 1983 تم إعادة هيكلة سونلغاز حيث انقسمت إلى خمس فروع وهي:

- KAHRIF (كهريف): مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.

- KAHRAKHIB (كهركيب): مؤسسة تركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.

¹ معلومات مقدمة من طرف شركة سونلغاز.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

- KANGAZ (كنغاز): مؤسسة إنجاز شبكات نقل وتوزيع الغاز.
- INERGA (إنرغا): مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.
- ETERKIB (التركيب): مؤسسة التركيب الصناعي.
- AMC (أ م س): مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية ومختلف التجهيزات المستعملة في القياس والمراقبة.

3- المرحلة الثالثة (1986-1989): تم إصدار المبادئ والقوانين التالية:

- قوانين خاصة باستقلالية المؤسسة.
- قوانين العلاقات الاجتماعية.
- طرق جديدة في تسيير المؤسسة.

4- المرحلة الرابعة (1991-1995): حسب (مرسوم تنفيذي رقم 91-975)، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث سنة 1995 كانت نظام أساسي جديد لسونلغاز، وأصبحت هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) حسب القرار التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17\09\1995.

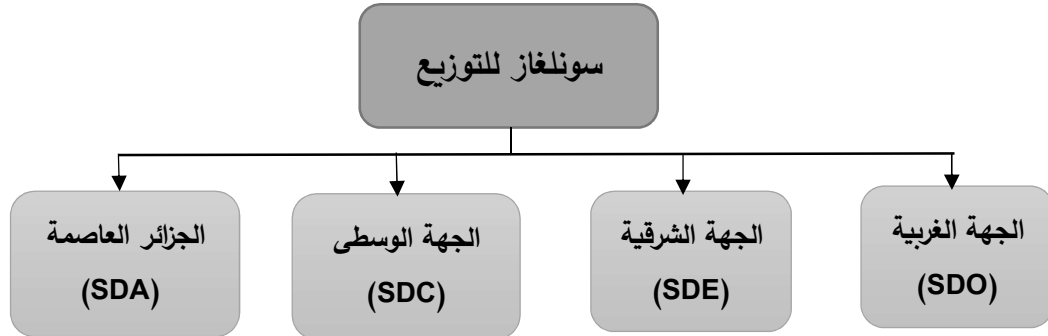
5- المرحلة الخامسة (سنة 2002-2006): في سنة 2002 تحولت الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA)، أما ابتداء من سنة 2004 تحولت شركة سونلغاز التي كانت ذات طابع صناعي إلى شركة قابضة (HOLDING) وأصبحت الدولة المساهم الأساسي في هذه المؤسسة، وتم إنشاء ثلاث فروع مكلفة بنشاطاتها:

- (SPE) سونلغاز إنتاج كهربائي.
- (GRTE) مسير شبكة النقل الكهربائي.
- (GRTG) مسير شبكة نقل الغاز.

أما في سنة 2006 لقد تم إدماج أربعة فروع للأشغال وهي موضحة في الشكل التالي:

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

الشكل رقم (01): فروع الأشغال لمجمع سونلغاز 2006



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن الأربعة فروع مقسمة على مختلف جهات الوطن في الشمال والجنوب وأيضا في الشرق والغرب.

ثانيا - مهام شركة سونلغاز:

نظرا للتطورات التي عرفت هذه الشركة وفي إطار أهدافها المسطرة والخدمات العمومية تقوم شركة سونلغاز بمجموعة من المهام تتمثل في:¹

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذلك ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف؛
- تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تحديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز؛
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات؛
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة؛
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات الهياكل البنائية لضمان سير مهمتها)؛
- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية؛ وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب؛
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج؛

¹ معلومات مقدمة من طرف شركة سونلغاز.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداء المقدمة للعملاء، تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها؛
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛
- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل؛
- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع؛
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل؛
- وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

ثالثا - أهداف مؤسسة سونلغاز

- تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال وظائفها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل في:¹
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
 - نقل الغاز لتلبية حاجات السوق الوطنية؛
 - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛
 - إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر؛
 - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها وترقيتها وتنميتها؛
 - دراسة كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات أجنبية أو جزائرية؛
 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه منفعة لسونلغاز؛
 - تلبية الاحتياجات المتنامية.

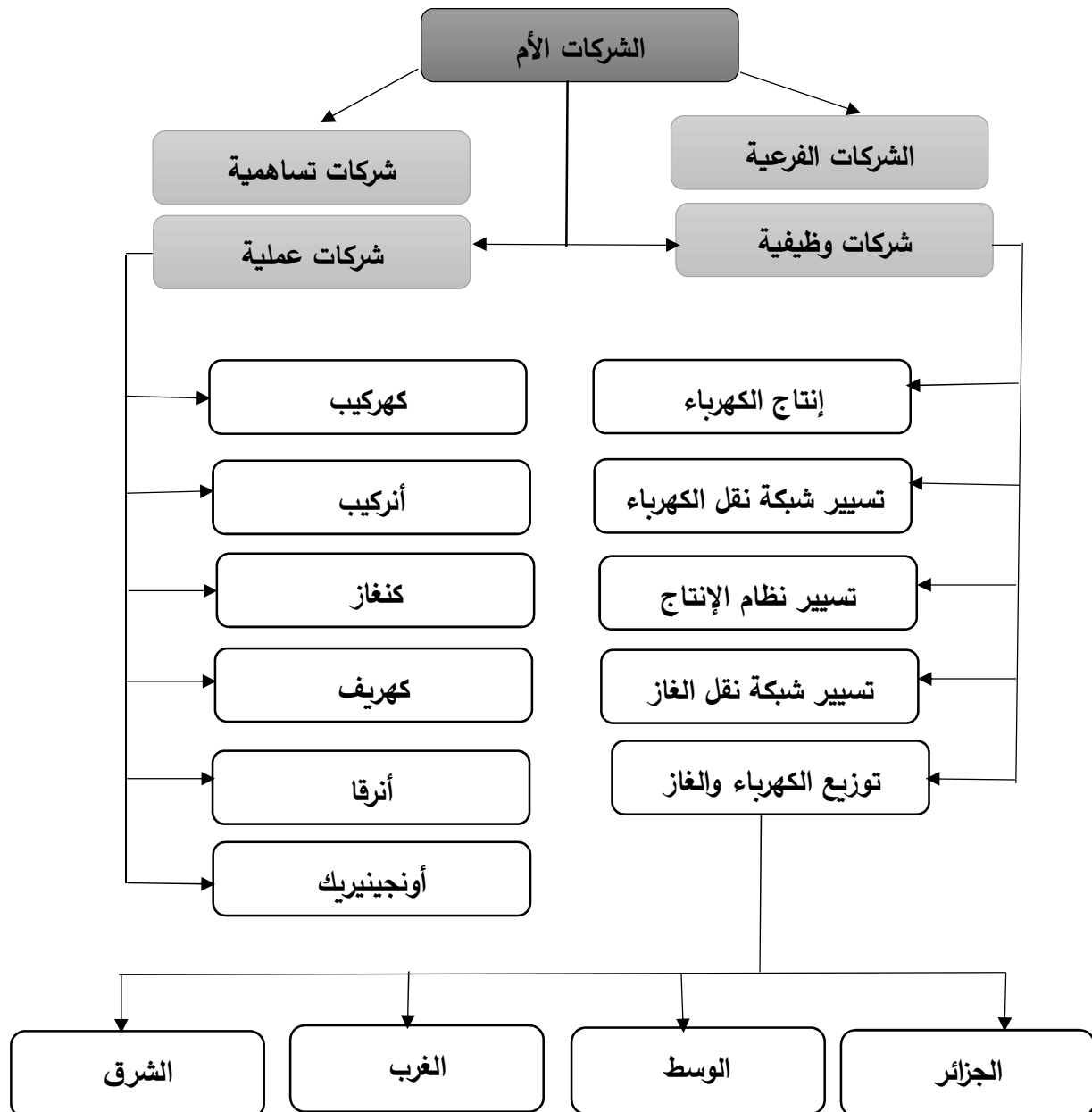
¹ معلومات مقدمة من طرف شركة سونلغاز.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز والذي يأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز



المصدر: وثائق مقدمة من مديرية التوزيع قسم المالية والمحاسبة.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

يوضح الشكل أعلاه مختلف الإدارات الرئيسية والفرعية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز عبر مختلف تراب الوطني.

المطلب الثالث: تقديم مديرية التوزيع البويرة

سوف نتناول في هذا المطلب تقديم لمديرية التوزيع وحدة ولاية البويرة وفق ما يلي:¹

أولا- لمحة عن مديرية التوزيع البويرة:

لقد تم إنشاء مؤسسة سونلغاز (شركة الكهرباء والغاز) بالوسط بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01\02 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 والموافق ل 05\02\2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة.

حيث تتكون مديرية التوزيع بالبويرة من عدة أقسام ومصالح، وكذلك من أجل تحقيق المنفعة العامة فإن المديرية مكلفة بـ:

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها؛
- تلبية طلب الزبائن لتغطية الكهرباء والغاز بأحسن طريقة وفي أقل مهلة، وإمدادهم بالنصائح والمساعدة؛
- ضمان التسيير الجيد (استغلال وتصليح وتنمية شبكات BT/BP و MT/MP)؛
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛
- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل؛ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع؛
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل؛
- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة، فيما يخص الأداء المقدمة للعملاء، تنمية المبيعات وتغطية الحقوق.

ثانيا- أهداف مديرية التوزيع بالبويرة:

تتمثل أهداف مديرية التوزيع بالبويرة في النقاط التالية:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهادتها وصورة علامتها؛

¹ معلومات مقدمة من طرف شركة سونلغاز.

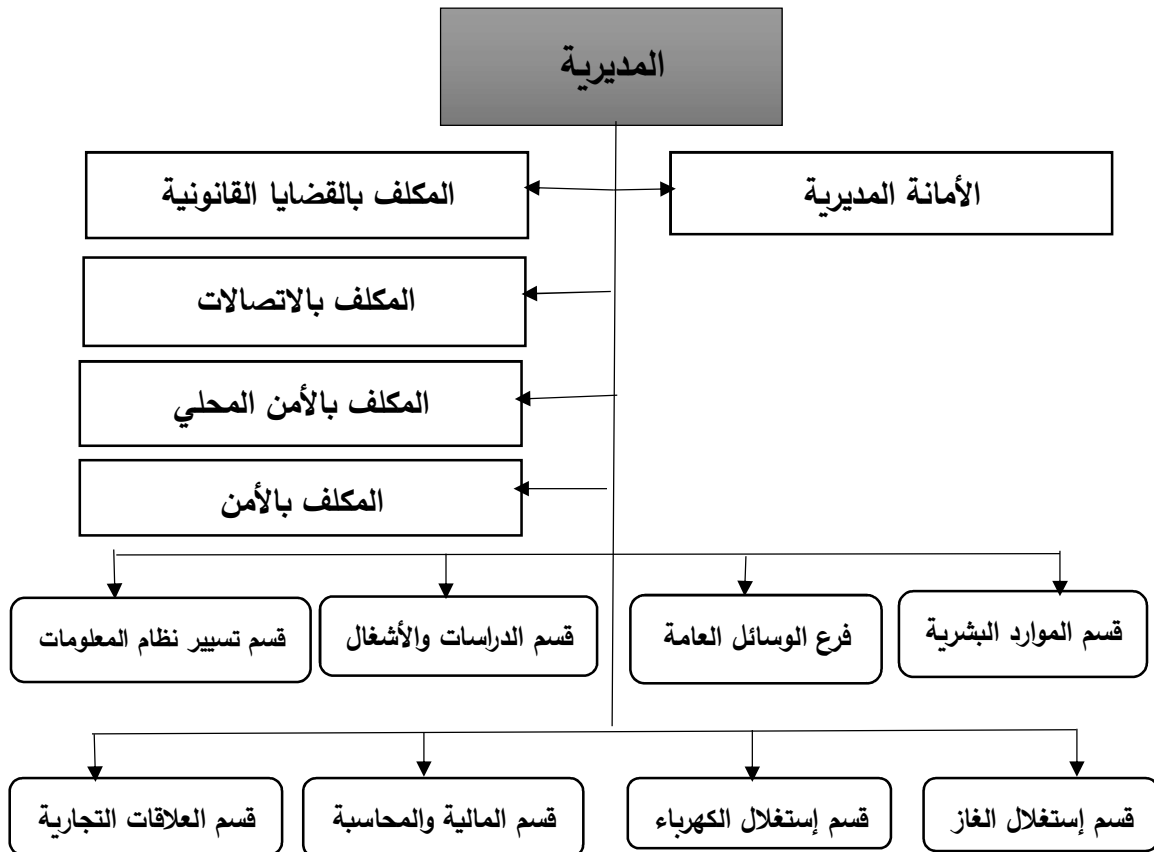
الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

- تلبية الاحتياجات المتزايدة؛
 - توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية؛
 - المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية حتى تكون بقرب من الزبون النهائي؛
 - تنويع منتجاتها؛
 - استقلالية التسيير وإدخال قواعد تسيير ذات طابع تجاري؛
- وعلى العموم فإن هدف المديرية هو أن تصبح أكثر تنافسية، والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في الأجل المقبلة.

ثالثاً- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبويرة:

يأخذ الهيكل التنظيمي محل الدراسة الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبويرة



المصدر: وثائق مقدمة من مديرية التوزيع قسم المالية والمحاسبة.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

من الشكل السابق، يتضح أن قسم المحاسبة والمالية في مؤسسة سونلغاز (البويرة) يتكون من عدة مصالح، تضم هذه المصالح موظفين إدارات وغير إدارات، وتعمل على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة مسبقاً، تعتبر هذه المصالح النواة الأساسية لنظام المحاسبة في المؤسسة، حيث تقوم بتحديد النتائج وتقديم المعطيات للسنة القابلة بإجراء مختلف الميزانيات.

تتولى مهام هذا القسم تنسيق ومراقبة جميع نشاطاته، بالإضافة إلى إمضاء ومراقبة كل ما يتعلق بقسمه ومتابعة الأرصدة البنكية.

ينفرد قسم المحاسبة والمالية إلى أربعة مصالح، وتتميز كل مصلحة عن الأخرى بمهام محددة يمكن توضيحها على النحو التالي:

- **مدير التوزيع:** يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة.
- **أمانة المدير (الأمانة العامة):** تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية: المراسلات والبريد، تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن، تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد مع المدير، طباعة الرسائل والوثائق السرية وكتابة البرقيات.
- **المكلفة بالشؤون القانونية:** وهي تتكلف بمتابعة قرارات المحكمة التكفل بالشؤون القانونية لترسيم ومراقبة الملفات المعقدة، تمثيل "سونلغاز" ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة، تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.
- **المكلفة بالاتصالات:** وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال الوسائل الإذاعية المحلية، المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية، اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.
- **المكلف بالأمن المحلي:** يسهر دائماً على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه في: القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية، تحضير اجتماعات لصالح المديرية القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية، تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.
- **المكلفة بالأمن:** تتكفل بتنظيم حملات توعوية للمواطنين حول أخطار الكهرباء والغاز، ومتابعة حوادث العمل الحاصلة في المؤسسة.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

كما تتكون المؤسسة من عدة أقسام والتي تتمثل فيما يلي:

- (DRC): قسم العلاقات التجارية.
- (DEE): قسم استغلال الكهرباء.
- (DEG): قسم استغلال الغاز.
- (DEET): قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.
- (DAM): قسم إدارة الصفقات.
- (DRH): قسم الموارد البشرية.
- (DFC): قسم المالية والمحاسبة؛
- (SAG): مصلحة المصالح العامة؛
- (DGSI): قسم تسيير نظام المعلومات.

رابعاً - قسم المالية والمحاسبة:

بعد التطرق لمديرية التوزيع بالبويرة سنعرض قسم المالية والمحاسبة (DFC) والذي هو أحد فروعها، يعتبر قسم المحاسبة والمالية أحد أقسام الداخلية للمديرية، يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبية الخاصة بنشاطات وإنجازات المؤسسة.

1- تعريف قسم المالية والمحاسبة:

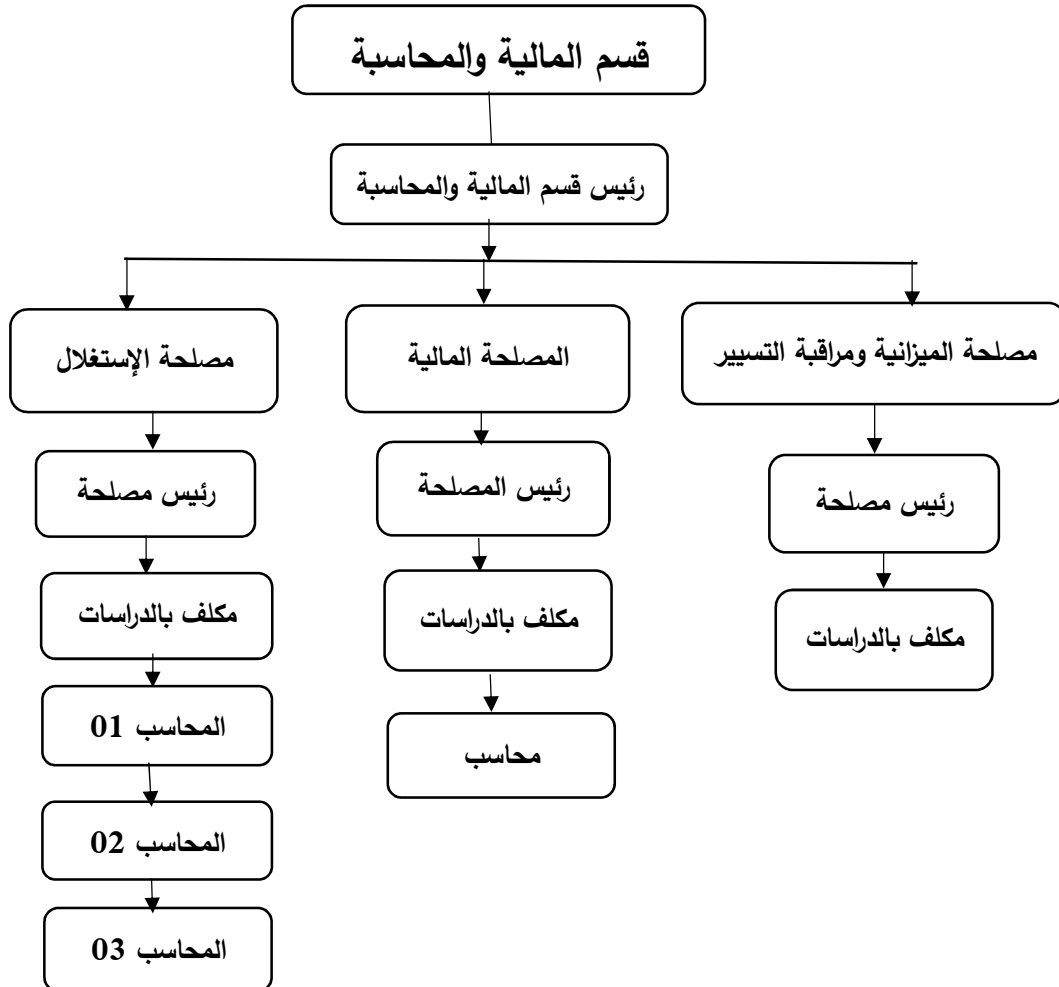
يتكون قسم المحاسبة والمالية من عدة موظفين منهم الإطارات وغير الإطارات هي تابعة للمديرية، وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة مسبقاً كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في شركة سونلغاز لكونها تعمل على تحديد النتائج وتقديم المعطيات للسنة القابلة بإجراء مختلف الميزانيات.

2- الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة.

نوضح من خلال الشكل التالي الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة:

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: وثائق مقدمة من مديرية التوزيع قسم المالية والمحاسبة.

من خلال الهيكل التنظيمي نستنتج أن لقسم المحاسبة والمالية ثلاث مصالح ولكل مصلحة مهام خاصة

بها:

3- مهام قسم المحاسبة والمالية:

يمكن تلخيص مهام قسم المحاسبة والمالية كالآتي:

3-1- مصلحة الاستغلال:

- مهام رئيس مصلحة الاستغلال:

- تنسيق ومتابعة الأعمال والوظائف مؤدات من طرف أعوان المصلحة؛

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

- إنشاء جدول الأجور في آخر السنة؛
- المساهمة في الأعمال المحاسبية في نهاية السنة (تحديد النتيجة)؛
- إنشاء الجداول الشهرية والسنوية (جدول حسابات النتائج، جدول الانسجام بين المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية).

- مهام المكلف بالدراسات:

- القيام بالعمليات الحسابية الخاصة بالاستملاكات في آخر السنة؛
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالإشعارات التبادل الداخلي؛
- إنشاء التصريحات الشهرية للضرائب؛
- متابعة استثمارات المؤسسة عن طريق الملف الثانوي: (إشارات ثانوية كالأثاث والسيارات)؛
- متابعة وتقريب الحسابات الخاصة بالضرائب؛
- تحديد رقم الأعمال للمديرية الجهوية؛
- تحديد رقم الأعمال السنوي الخاضع للضريبة (استخراج الرسم على النشاط المهني).

- مهام المحاسب رقم 01:

- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالصندوق؛
- مراقبة ومعالجة الملف المحاسبي الخاص بالمداخيل الشهرية للشركة؛
- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالأشغال؛
- متابعة على سجل كل الطلبات الخاصة بالشيكات؛
- تقريب كل الحسابات التي يشرف عليها.

- مهام المحاسب رقم 02:

- معالجة وتصنيف والقيام بالعمليات الحسابية للفواتير؛
- مراقبة ومتابعة أداء العمليات المحاسبية الخاصة بالوقود (المازوت، والبنزين)؛
- تقريب كل الحسابات التابعة له.

- مهام المحاسب رقم 03:

- مراقبة وتصنيف الملف الخاص بالأجور؛

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالإيجار؛
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالاشتراكات كالضمان الاجتماعي، منح التقاعد، الصندوق الوطني
- للتأمينات الاجتماعية... إلخ؛
- القيام بالعمليات التي تخص الضريبة على الدخل الإجمالي IRG؛
- تقريب كل الحسابات الخاصة به.

3-2- مصلحة المالية:

- مهام رئيس المصلحة المالية:

- تنسيق ومراقبة نشاطات مصلحته؛
- تأمين تكييف التقديرات مع الخزينة؛
- إمضاء ومراقبة كل أوامر الدفع؛
- إنشاء وصفية لحركات الأموال؛
- تأمين متابعة المدفوعات والمداخيل؛
- متابعة الأرصدة البنكية.

- مهام المكلف بالدراسات للمصلحة المالية:

- تقريب حسابات المداخيل ودفعات الحسابات الجارية البنكية لمديرية الجهوية؛
- متابعة لحركات الأموال؛
- تأمين ومتابعة الردود Les resets البنكية والحساب البريدي الجاري (CCP)؛
- الربط مع البنك؛
- متابعة ومراقبة الأمر بالتحويل.

- مهام محاسب المالية:

- أداء جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالمالية؛
- متابعة الأمر بالتحويل؛
- الربط مع البنك؛

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

3-3- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- مهام رئيس مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- مراقبة نشاطات مصلحته؛
- إمضاء كل ما يخص مصلحته؛
- مراقبة الأقسام الأخرى لضمان سير الحسن للشركة؛
- إعداد ميزانية الاستثمار، الاستغلال..... الخ.

- مهام المكلف بالدراسات لمصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- إنجاز لوحة التحكم وميزانية النشاط للمديرية الجهوية؛
- متابعة مدفوعات الاستثمارات وإنهاء القرض؛
- تحديد الميزانية السنوية للمديرية الجهوية (مدفوعات الاستثمارات الاستغلال).

كما تتمثل مهام رئيس قسم المالية والمحاسبية: فيما يلي:

- تنسيق ومراقبة كل نشاطات قسمه؛
- إمضاء ومراقبة كل شيء يخص قسمه؛
- متابعة الأرصدة البنكية.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بشركة سونلغاز البويرة

بعد تطرقنا في المبحث السابق إلى تقديم عام لشركة سونلغاز، سوف نتناول في هذا المبحث الدراسة الميدانية من خلال عرض أدوات مراقبة التسيير في الشركة وأيضاً إلى أهم الموازنات التقديرية التي تقوم بها وفي الأخير تحليل الانحرافات.

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

تستعمل شركة سونلغاز العديد من أدوات التسيير وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً - موازنة تقديرية:

الموازنة التقديرية لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز تشمل تقديرات لجميع الجوانب المالية والاقتصادية للمديرية، مثل تكاليف الصيانة والإصلاح، وتكاليف تشغيل الشبكة، وتوفير الخدمات للعملاء. بالإضافة إلى ذلك، تشمل الموازنة التقديرية أيضاً تقديرات للإيرادات المتوقعة من مبيعات الكهرباء والغاز، مع مراعاة الظروف المحتملة في المستقبل مثل ارتفاع أو انخفاض الاستهلاك وتغيرات في أسعار الطاقة.

برنامج العمل الذي يتم إعداده يشمل تحديد الأهداف الرئيسية مثل توفير خدمات مستقرة وموثوقة للعملاء وتحسين كفاءة الشبكة. كما يتضمن البرنامج العمل خططاً زمنية وموارد محددة لتحقيق هذه الأهداف، مع مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالتقديري لتحديد الانحرافات واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها.

بالنسبة لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز، يمكن أن تشمل الأهداف في برنامج العمل عدد الاشتراكات الجديدة التي يجب توصيلها بالشبكة، وتحسين أداء الشبكة لتقليل انقطاعات التيار الكهربائي، وتقديم خدمات متميزة للعملاء مثل خدمات الدفع عبر الإنترنت والاستجابة السريعة لشكاوى العملاء.

ثانياً - المحاسبة التحليلية:

تستخدم مديرية التوزيع الكهرباء والغاز نظام المحاسبة التحليلية لتحقيق عدة أهداف، منها:

- تحديد تكاليف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة؛
- متابعة تطور هذه التكاليف لكل قسم على حدة؛
- تقييم تكاليف الأداء لرؤساء الأقسام المختلفين؛

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

- توفير المعلومات الأساسية اللازمة لإعداد الميزانية.
- وبالنسبة لتحديد سعر البيع، فإن المديرية لا تعتمد على المحاسبة التحليلية في ذلك، حيث يتم تحديد الأسعار من قبل لجنة ضبط الكهرباء والغاز. لذا، تركز المؤسسة على تقليل التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن، خاصة وأنها تحتكر توزيع المنتج في السوق ولا تواجه منافسة.

ثالثا - نظام تسيير الزبائن:

نظام تسيير الزبائن هو نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأقسام والبرامج وشبكات الاتصال التي تربط بين مراقب التسيير ومختلف الأقسام والمصالح داخل الشركة، وبين الوكالات والمديرية العامة للشركة الأم. يتم من خلال هذا النظام تحميل وتسجيل ومعالجة وتحليل المعلومات المتوفرة في الوكالات والوحدات المختلفة، وإرسالها إلى الشركة الأم. بعد ذلك، يتم فحص وتحليل هذه المعلومات وإعداد تقارير تُرسل كتوجيهات وإرشادات بناءً على البيانات المجمعة. تشمل هذه المعلومات استهلاك الكهرباء والغاز والوقود، وكل ما يتعلق بالمشتريات والمبيعات، ونسبة الضياع أو الخسارة في الكهرباء. تعد الأقسام الرئيسية لتوفير هذه المعلومات هي قسم المحاسبة والمالية، وقسم المستخدمين، وقسم العلاقات التجارية.

رابعا - المحاسبة المالية:

تتميز المحاسبة المالية بالدقة في متابعة التدفقات النقدية من إيرادات ونفقات بشكل يومي، أسبوعي، وشهري. هذا النهج يساعد مراقب التسيير ومسير المؤسسة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن فائض الخزينة، والذي يتضح أهميته في جدول تدفقات الخزينة.

إضافة إلى الجداول المقننة من قبل النظام المالي المحاسبي والمتعلقة بالعمليات المالية، تملك المؤسسة جداول مقسمة على فترات مختلفة تساعد على معرفة الوضع المالي خلال الفترات المرغوبة. هذه الجداول تشمل:

- جدول تقرير شهري للخزينة؛
- جدول متابعة تدفقات الخزينة الشهري؛
- الجدول الأسبوعي لوضع الخزينة؛
- لوحة القيادة للإيرادات، تدفقات المبيعات، والمصروفات.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

علاوة على ذلك، تم اعتماد نظام تسيير لتدفقات الخزينة يساعد مراقب التسيير في اتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار أو الاستغلال أو التمويل بعد إدخال كافة المعلومات اللازمة. بهذا الشكل، تصبح الفكرة واضحة ومنظمة، مما يسهل فهم أهمية المحاسبة المالية في إدارة تدفقات الخزينة واتخاذ القرارات المالية الصائبة.

خامسا - لوحة القيادة:

تعد لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الرقابة ومتابعة الأنشطة، كونها تمكن من التعرف على وضعية المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي تُترجم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ملموسة. تتضمن هذه المؤشرات تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة، حيث يتم إعدادها بشكل دوري كل ثلاثة أشهر، بالإضافة إلى التقييم السنوي الشامل. في مديرية التوزيع، تعتبر لوحة القيادة أداة أساسية لمراقبة تنفيذ عقد التسيير بناءً على الأهداف المحددة. يتم إعداد لوحات القيادة الشهرية لكل قسم، ثم ترسل إلى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير لتحليلها والتحقق من صحتها ومطابقتها لعقد التسيير. بعد التأكد من صحة المعلومات، يتم إعداد لوحة قيادة شاملة للمديرية، تتضمن خلاصة نشاط جميع الأقسام. يُلاحظ أن لوحة القيادة لشهر ديسمبر تُعدُّ ملخصاً لنشاط المديرية، تُستخدم لوضع تنبؤات وتقديرات للسنة القادمة، وتقييم النتائج ومدى تحقيق الأهداف المحددة.

ونعرض لكم لوحة القيادة لسنة 2023 و2022 والتي توضح حوصلة نشاط المديرية التي وضع التقديرات والتنبؤات على أساسها ومدى تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

الجدول رقم (03): لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2022 الخاص بمبيعات الغاز والكهرباء.

معدل إنجاز TR	أهداف	نتائج متراكمة		معدل التقدم	ديسمبر		العناصر
		2022	2021		2022	2021	
الكهرباء							
100.47	630	632.87	584.97	-0.5	42.58	42.79	توتر منخفض BT
92.54	331	305.93	298.74	7.27	24.58	22.97	توتر متوسط MT
97.74	961	938.8	883.71	2.22	67.22	65.76	المجموع (GWh)
الغاز							
98.2	3235	3156	2806.74	-25.77	188.94	254.53	ضغط منخفض BP
103	153	157.64	152.87	-0.02	18.39	18.39	ضغط متوسط MP
98.4	3388	3334	2960	-24.03	207.32	272.92	مجموع (Gth)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على لوحة القيادة الخاصة بالمديرية الخاص بالملحق رقم 1 و2.

حساب معدل التقدم من خلال العلاقة التالية:

- بالنسبة للكهرباء:

$$\text{معدل التقدم} = \left[\frac{\text{نتائج السنة الحالية} - \text{نتائج السنة السابقة}}{\text{نتائج السنة السابقة}} \right] \times 100$$

$$\text{معدل التقدم} = \left[\frac{42.7}{(42.79 - 42.58)} \right] \times 100 = -0.5\%$$

من خلال معدل التقدم نلاحظ أن نسبة المبيعات الكهرباء لشهر ديسمبر 2022 نقصت بنسبة 0.5%

لسنة السابقة.

- بالنسبة للغاز:

$$\text{معدل التقدم} = \left[\frac{\text{نتائج السنة الحالية} - \text{نتائج السنة السابقة}}{\text{نتائج السنة السابقة}} \right] \times 100$$

حساب معدل تقدم الضغط المنخفض BP

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

$$\text{معدل التقدم} = 100 \times [254.53 / (254.53 - 188.94)] = -25.77\%$$

استنادا إلى معدل التقدم نلاحظ أن نسبة المبيعات الغاز لشهر ديسمبر 2022 نقصت بنسبة 25.77 % لسنة السابقة.

الجدول رقم (4): لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2023 الخاص بمبيعات الغاز والكهرباء.

معدل إنجاز TR	أهداف	نتائج متراكمة		معدل التقدم	ديسمبر		العناصر
		2023	2022		2023	2022	
الكهرباء							
97.37	684	665.66	632.87	8.66	46.27	42.58	توتر منخفض BT
102.17	329	335.9	305.93	10.09	27.12	24.58	توتر متوسط MT
98.93	1012	1001.55	938.8	9.18	73.39	67.22	المجموع (GWh)
الغاز							
80.05	3679	2963	3176	23.06	232.5	188.94	ضغط منخفض BP
93.0	184	170.8	157.64	43.84	26.45	18.39	ضغط متوسط MP
81.1	3863	3134	3334	24.90	258.94	207.32	مجموع(Gth)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على لوحة القيادة الخاصة بالمديرية الخاص بالملحق 3 و4.

حساب معدل التقدم من خلال العلاقة التالية:

- بالنسبة للكهرباء:

$$\text{معدل التقدم} = [(\text{نتائج السنة الحالية} - \text{نتائج السنة السابقة}) / \text{نتائج السنة السابقة}] \times 100$$

$$\text{معدل التقدم} = 100 \times [42.58 / (42.58 - 46.27)] = 8.66\%$$

استنادا إلى معدل التقدم نلاحظ أن نسبة المبيعات الكهرباء لشهر ديسمبر 2023 نقصت بنسبة 8.6 % لسنة السابقة.

- بالنسبة للغاز: نستخدم نفس العلاقة السابقة وعليه:

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

$$\text{معدل التقدم} = 100 \times [(188.94 - 232.50) / 188.94] = 23.06 \%$$

استنادا إلى معدل التقدم نلاحظ أن نسبة المبيعات الغاز لشهر ديسمبر 2023 نقصت بنسبة 23.06 % لسنة السابقة.

المطلب الثاني: الموازنة التقديرية المعتمدة في شركة سونلغاز البويرة

حسب الإجراءات المعمول بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، يتم إعداد الميزانية التقديرية على النحو التالي:

تبدأ عملية تحضير الميزانية السنوية في شهر سبتمبر من السنة الجارية، وتقوم مصلحة المالية والمحاسبة بإعدادها كونها الجهة المختصة بذلك بتحديد احتياجات المديرية ثم ترسل مصلحة المالية والمحاسبة مراسلات إلى جميع أقسام المديرية تطلب منهم إعداد تقارير مفصلة عن احتياجاتهم. تقوم الأقسام بإرسال هذه التقارير إلى مصلحة الميزانية والمحاسبة، التي تقوم بتجميعها في جداول ومناقشتها بحضور مدير التوزيع. بعد المصادقة على الميزانية من قبل مديرية التوزيع بالبويرة، يتم توزيعها على المديرية الجهوية لمزيد من الدراسة والمصادقة النهائية.

بعد المصادقة على الميزانية من قبل الشركة الأم وإرسالها إلى شركة التوزيع للتنفيذ، تقوم شركة التوزيع في شهر يونيو بمراجعة الميزانية. تعتمد هذه المراجعة على تقديرات الفترة المتبقية من السنة والإنجازات المحققة خلال الأشهر السابقة من السنة الحالية، ثم ترسل الميزانية المراجعة إلى المديرية الجهوية لاعتمادها النهائي.

أولاً- إعداد الموازنة التقديرية:

تعد جميع مصالح المديرية الموازنة التقديرية وفقاً لمعايير التسيير الخاصة بكل مصلحة. بعد ذلك، تقوم مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بتجميع هذه الموازنات لإعداد موازنة تقديرية شاملة للمديرية، والتي ترسل إلى المديرية العامة للمصادقة. تدرج هذه الموازنة ضمن عقد تسيير سنوي يوقع بين مدير التوزيع والمدير العام. يتم مراقبة تنفيذ الموازنة شهرياً من خلال مقارنة القيم التقديرية بالقيم الفعلية، مع ملاحظة أن المؤسسة لا تقوم بتحليل الانحرافات أو إعداد تقارير بهذا الشأن.

تشمل الأقسام المعنية بإعداد الموازنة التقديرية:

1. قسم استغلال الكهرباء

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

2. قسم استغلال الغاز
3. قسم العلاقات التجارية
4. قسم إدارة الصفقات
5. قسم الموارد البشرية
6. مصلحة الوسائل العامة
7. قسم الدراسات والاستغلال

أما معايير التسيير المعتمدة فتشمل: عدد الزبائن، المبيعات، المشتريات، رقم الأعمال، وسعر البيع.

ثانياً- الموازنات المعتمدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -البويرة -

تتحقق فعالية الموازنات من خلال المنظور الإستراتيجي للمؤسسة، حيث تلتزم المديرية بوضع خطة عملية تتضمن إجراءات رقابية سليمة تشمل تحديد المهام والمسؤوليات وتوقيت تنفيذها، بالإضافة إلى تحديد الضوابط الرقابية الضرورية، مع اعتبار الموازنات من أهم هذه الضوابط لضمان تحقيق النتائج المتوقعة.

تشمل أهم الموازنات المعمول بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ما يلي:

1- موازنة الموارد البشرية:

تعد فرق إعداد الموازنة تقديرات المصاريف المتعلقة بالعمال لتنفيذ البرنامج الخدماتي، وتشمل هذه الموازنة تقدير عدد العمال المشاركين، وتوظيف العمال الجدد خلال العام القادم، وتحديد الأجور، وتقدير تكلفة التكوين والبرامج المخصصة له، وساعات العمل، وغيرها من الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة حسب الفروع والمصالح.

2- موازنة التموينات:

تعد هذه الموازنة على أساس تحديد المواد التي تحتاج إليها المؤسسة من كهرباء وغاز في أوقات محددة مسبقاً لضمان توفر التموينات اللازمة في الأوقات المناسبة.

3- موازنة المبيعات:

تعد موازنة المبيعات من أهم الموازنات التي تعتمد عليها المديرية في إعداد الموازنات الأخرى، لذلك تحرص المديرية على إعداد تقديرات دقيقة لموازنة المبيعات لتجنب تأثيرها السلبي على باقي الموازنات. تقع المسؤولية

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

الأساسية في إعداد هذه الموازنة على مدير المبيعات، ويجب أن تكون شاملة ومرتكزة على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، مع تحديد حجم المبيعات المستهدف أو تقدير المبيعات المستقبلية. تقوم مديرية التوزيع للكهرباء والغاز -البويرة بتقدير المبيعات المراد تحقيقها في السنة المقبلة، وهي مهمة تتولاها الوحدة المركزية بالتعاون مع مديرية التوزيع للكهرباء.

ويمكن حساب كمية وسعر للمبيعات السنوية كما يلي:

- تقدير الكمية

تقوم المديرية بتقدير الكميات بناءً على مبيعات السنة السابقة، والمشاريع السكنية المتوقع إنجازها في السنة القادمة، بالإضافة إلى الطلبات الفردية من المواطنين. يتم حساب ذلك على النحو التالي:

▪ استهلاك الكهرباء خلال السنة بالكيلوواط الساعي هو: X

▪ عدد الزبائن في السنة: n

▪ متوسط الاستهلاك السنوي من الكهرباء للزبون الواحد هو: IM

بالتالي، يمكن حساب متوسط الاستهلاك السنوي من الكهرباء للزبون الواحد كما يلي: $IM=x/n$

ويتم تعديل المتوسط الجديد بناءً على نسبة الزيادة المتوقعة.

- تقدير الأسعار:

تقوم المديرية الوطنية العامة للكهرباء والغاز بتحديد السعر التقديري للكهرباء. بالرغم من أن السعر ثابت منذ 5 سنوات، إلا أن المؤسسة تقوم بتخفيض السعر في الفترات التي يكون فيها الاستهلاك قليلاً بهدف تشجيع الزبائن على استهلاك الكهرباء والغاز في جميع الأوقات. بناءً على ذلك، يتم وضع السعر التقديري مع الأخذ في الاعتبار هذه العوامل.

المطلب الثالث: تحليل انحراف موازنة المبيعات

إن مؤسسة تقوم بالموازنة الموارد البشرية وموازنة التكوينات وموازنة المبيعات، ونحن اخترنا التطرق في هذا المطلب فقط لموازنة المبيعات.

بعد تحديد الموازنات المعتمدة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز -البويرة - وفهم الوسائل التي تستخدمها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، سنركز على موازنة المبيعات. سيتم تحليل هذه الموازنة من خلال

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

الاستعانة ببيانات محاسبة المديرية على مدى سنة 2023، بهدف تحديد أهمية الموازنة ودورها في التنبؤات المستقبلية، وكيفية اعتماد المديرية عليها في رسم خططها المالية.

سيتم ذلك من خلال حساب الانحرافات وتحليلها لمعرفة مصادرها، ومقارنة هذه الانحرافات بالقيم الفعلية للموازنات. هذا التحليل يمكن المديرية من تقييم الأداء بدقة واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين نسبة الإنجاز والتطور في المستقبل.

- تحليل انحراف موازنة المبيعات:

يتم تحليل انحرافات المبيعات من خلال مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية، حيث ينتج دائماً انحراف بين التقديرات والنتائج الفعلية. يمكن أن يكون هذا الانحراف ناتجاً عن عدة عوامل، مثل الطلبات غير المتوقعة، أو التنازل عن الطلبات المتوقعة، أو التغير في الأسعار المقدرة. لحساب انحراف موازنة المبيعات، يتم أولاً حساب انحراف الكمية وانحراف السعر، مما يساعد في تحديد مصادر الانحراف بشكل دقيق وفهم مدى دقة التقديرات الأصلية.

1- حساب انحراف الكمية:

يمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

انحراف الكمية = (كمية المبيعات الفعلية - كمية المبيعات التقديرية) × السعر التقديري

وهذا يعني أن: انحراف الكمية = التغير في الكمية × السعر التقديري

الجدول رقم (05): انحراف كمية الكهرباء والغاز لسنة 2023.

البيان	التغير في الكمية	السعر المقدر	انحراف الكمية
الكهرباء	-	-	110.245
زبائن التوتر المنخفض	32.021	3.897	124.785
زبائن التوتر المتوسط	-3.666	3.966	-14.54
الغاز	-	-	0.60
زبائن الضغط المنخفض	7.207	0.420	3.866
زبائن الضغط المتوسط	-7.604	0.429	-3.26

المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على وثائق المؤسسة سونلغاز.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

بعد قراءه الجدول يمكننا أن نلاحظ أن هناك زيادة في إجمالي مبيعات الكهرباء والغاز هذا العام على الرغم من أن المؤسسة شهدت انخفاضا في مبيعات في زبائن الضغط المتوسط وزبائن التواصل المتوسط في الكمية إلا أن الزيادة في مبيعات الزبائن توتر منخفض وزبائن ضغط المنخفض كانت كافية لتعويض هذا.

2- حساب انحراف السعر

يمكن قياس السعر باستخدام العلاقة التالية

انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر التقديري) × كمية المبيعات الفعلية.

هذا يوضح أن:

انحراف السعر = تغير في السعر × كمية المبيعات الفعلية

الجدول رقم (06): سعر الكهرباء والغاز لسنة 2023.

البيان	التغير في الكمية	السعر المقدر	انحراف الكمية
الكهرباء	-	-	29.61
زبائن التوتر المنخفض	0.037	368.574	13.63
زبائن التوتر المتوسط	0.152	105.160	15.98
الغاز	-	-	26
زبائن الضغط المنخفض	0.03	400	12
زبائن الضغط المتوسط	0.208	70.150	14.5912

المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على وثائق المؤسسة سونلغاز.

نلاحظ أن الانحراف في السعر الإجمالي للكهرباء والغاز خلال هذه السنة موجب وهذا جيد للمؤسسة.

- جزء من تطوير المبيعات: سنقدم في هذا الجدول التالي جزء من تطوير المبيعات الغاز والكهرباء المخصصة لربط عملاء الجدد.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

الجدول رقم (07): ربط العملاء الجدد لسنة 2023.

الغاز		الكهرباء	
7	مدة التوصيلات بالأشهر، الأيام	7	مدة التوصيلات بالأشهر الأيام
6	مدة التوصيلات حتى نهاية ديسمبر، الأيام	6	مدة التوصيلات حتى نهاية ديسمبر، الأيام
%01	خارج الأجل	%02	خارج الأجل

30	مدة تمديد الشهور بالأيام	30	مدة تمديد الشهور بالأيام
28	مدة تمديد حتى نهاية ديسمبر، الأيام	29	مدة تمديد حتى نهاية ديسمبر، الأيام
%01	خارج الأجل	%04	خارج الأجل

المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على وثائق المؤسسة سونلغاز البويرة من ملحق رقم (5).

وتمثلت أهدافها في:

✓ الهدف: توصيل الكهرباء البسيط خلال 6 أيام، توصيل الغاز البسيط 6 و 7 أيام

✓ الهدف: خارج الأجل لتوصيل الكهرباء 2%، الهدف: خارج الأجل لتوصيل الغاز 2%

✓ الهدف: تمديد الكهرباء لمدة 35 يوم، تمديد الغاز لمدة 30 يوم

✓ الهدف: خارج الأجل لتمديد الكهرباء 10 %، خارج الأجل لتمديد الغاز 10%

نتيجة: إن الأهداف المحققة وصلت تقريبا إلى الأهداف المسطرة لتحقيقها

-معالجة الشكاوى: يوضح جدول التالي معالجة الشكاوى سونلغاز البويرة. الحالة في 2023/11/30

الجدول رقم (08): جدول معالجة الشكاوى لسنة 2023.

السنة	عدد الشكاوي	المعالجة	مرحلة المعالجة	متوسط مدة المعالجة بالأيام
2023	74	74	00	05

المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على وثائق المؤسسة سونلغاز البويرة من ملحق رقم (06).

يمثل جدول أعلاه أن مؤسسة سونلغاز تقوم بمعالجة جميع شكاوى وبمتوسط مدة معالجة ب 5ايام.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

- **مساهمة العملاء على مستوى التنمية المستدامة:** سوف نعرض في الجدولين التاليين مساهمة العملاء على مستوى التنمية المستدامة لولاية البويرة وأيضا مساهمة العملاء على مستوى التنمية المستدامة حسب الوكالة.

الجدول رقم (09): مساهمة العملاء على مستوى التنمية المستدامة لولاية البويرة لسنة 2023.

البويرة	الكهرباء			البويرة	الغاز		
	هدف 2023	منفذ 2022	TR		هدف 2023	منفذ 2022	TR
	9047	14435	159		8590	11171	130

المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على وثائق المؤسسة سونلغاز البويرة من ملحق رقم (7).

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة سونلغاز البويرة تريد تخفيض مساهمة العملاء على مستوى التنمية المستدامة لولاية البويرة لسنة 2023 للغاز والكهرباء وهي للغاز من 11171 الى 8590 وللكهرباء من 14435 إلى 9047.

الجدول رقم (10): مساهمة العملاء في التنمية المستدامة لولاية البويرة حسب الوكالة لسنة 2023.

مساهمة حسب الوكالة	الكهرباء	الغاز
البويرة	2150	1624
صور الغزلان	1275	1274
الأخضرية	3074	2650
عين بسام	1237	1012
مشدالة	1760	1190
بشلول	894	649
هاشمية	1053	888
برج خريص	550	524
عربي بن المهدي	1255	1141
مجموع	13248	11171

المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على وثائق المؤسسة سونلغاز البويرة من ملحق رقم (7).

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة لمساهمة العملاء في التنمية المستدامة لولاية البويرة. تتمركز في وكالة الاخضرية ووكالة البويرة للغاز والكهرباء نبدأ بالغاز 2650 الاخضرية و 1624 لوكالة البويرة والكهرباء بـ 3074 للأخضرية و 2150 لوكالة البويرة.

الفصل الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز البويرة

خلاصة الفصل الثاني:

بعد الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية توزيع الغاز والكهرباء في البويرة لاحظنا أنها تقوم بإعداد موازنة تقديرية سنوية تتعلق بالمبيعات كل سنة بناء على تقديرات السنة السابقة وذلك عن طريق تحديد الزيادة في عدد زبائنهم، وتركز المؤسسة على موازنة المبيعات لأنها تشكل إيرادات الشركة. ومن خلال دراسة لوحة القيادة لشركة سونلغاز فإن مؤسسة سونلغاز تعتمد عليها في رؤية شاملة وسريعة الأداء الشركة ومساعدة القادة في اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق أهداف الشركة وتعزيز أدائها. وأيضا بعد دراسة انحراف المبيعات لشركة لسعر والكمية لسنة 2023 وجدنا انحراف قليل في سعر والكمية، حيث هذا الانحراف لا يؤثر على مؤسسة في تحقيق مرادها من مبيعات من الغاز والكهرباء لهذه السنة.

خاتمة

خاتمة

وفي نهاية دراستنا، يمكن القول أن أهمية تطبيق الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز، تعتبر الموازنة التقديرية أداة حيوية لتحديد الأهداف المستقبلية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، حيث تساهم في تخطيط النشاطات وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة. بفضل هذه الأداة، يمكن للمؤسسة تحديد التباين بين الأداء الفعلي والمتوقع، والعمل على تحليل الاختلافات وتحديد الأسباب وتطبيق التصحيحات اللازمة لضمان استمرارية النشاط بكفاءة وفعالية.

إلى جانب ذلك، لوحة القيادة تلعب دورا حيويا في شركة سونلغاز، حيث تمكن القيادة من مراقبة الأداء بشكل مستمر واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على البيانات والمعلومات الحالية. توفر اللوحة مؤشرات ومعايير أساسية لقياس الأداء ومتابعة تحقيق الأهداف، مما يساعد على تحسين العمليات وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة. وفيما يتعلق بتحليل انحرافات المبيعات، فإن فهم الفروقات بين الأداء الفعلي والمستهدف يساعد على تحديد المشكلات والفجوات في عمليات البيع، سواء في الكمية المباعة أو الأسعار المطبقة. بالتحليل الدقيق لهذه البيانات، يمكن للمؤسسة اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة لتحسين أدائها وزيادة ربحيتها. بشكل عام، يظهر كل هذا التحليل التزام مؤسسة سونلغاز بالتحسين المستمر وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال تطبيق أدوات مراقبة التسيير والتحليل الدقيق للأداء.

اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** تختص الموازنة التقديرية بتوزيع الموارد المالية بين الأنشطة المختلفة، في حين تؤدي مراقبة التسيير الاشراف على العمليات اليومية لضمان تنفيذها بالشكل الصحيح. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والتي تقول: "مراقبة التسيير أداة تحكم وقياس ورصد لنشاط المؤسسة، فهي وظيفة تتطلب تطبيق مجموعة من الأدوات ومن بينها الموازنة التقديرية".

- **الفرضية الثانية:** تبين لنا من خلال البحث أن شركة سونلغاز تعتمد على لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية والموازنة التقديرية، وهذه أدوات تعمل سويا على توفير رؤية شاملة لأداء المؤسسة وتمكن المدراء من اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز النجاح، وإضافة إلى أدوات مراقبة التسيير سابقة هناك أيضا المحاسبة المالية. ونجد ان استخدام الموازنة التقديرية يساعد المؤسسة على التخطيط والتنبؤ بالنفقات والإيرادات المستقبلية، مما يمكنها من اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية بشكل أفضل وأكثر دقة. فمؤسسة سونلغاز تقوم بتحليل انحراف المبيعات الكمية والسعر لكل سنة، وحيث قمنا بتحليل انحراف سنة 2023 وتوصلنا إلى أن انحراف هذه السنة كان مقبولا رغم وجود انحرافات سالبة في السعر والكمية لكنها غير مؤثرة على نتائج المؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية والتي تقول: "تعتمد شركة سونلغاز

خاتمة

في مراقبة تسييرها على لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية والموازنة التقديرية، حيث تستند هذا الأخيرة على توقعات التكاليف والاستهلاك للكهرباء والغاز، كما تعتمد أيضا في تحليل انحراف مبيعاتها على الكمية والسعر".

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة النتائج التالية:

▪ **نتائج الدراسة النظرية:** وتتمثل في:

- الموازنة التقديرية هي أداة إدارية تساعد في اتخاذ القرارات؛
- تجمع الموازنة التقديرية بين تدفق المعلومات والإجراءات لضمان الشمولية والدقة في التقدير؛
- عمليتا التخطيط والرقابة تعتبران من وظائف الموازنة التقديرية؛
- مراقبة التسيير تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال اكتشاف العلاقة بين الوسائل والأهداف؛
- هدف مراقبة التسيير: ضبط استخدام الموارد لتحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة ممكنة؛
- الموازنة التقديرية: تفصيل كمي ومالي لبرامج العمل المخطط تنفيذها في فترة زمنية محددة؛
- دور الموازنة التقديرية في تقييم مراقبة التسيير: رصد الفروق بين القيمة الفعلية والتقديرية وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- الموازنة التقديرية للمبيعات هي نقطة الانطلاق لبقية الموازنات في المؤسسة لتجنب الانحرافات؛
- لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفاعلية، يجب عليها اعتماد نظام فعال لمراقبة الأداء والتسيير؛
- الموازنة التقديرية تبرز كأداة أساسية في نظام مراقبة التسيير، عندما يقوم مراقب التسيير بتصميم نظام مراقبة التسيير، يقترح وينشئ مجموعة من الأدوات وفقاً للأولويات. تلك الأدوات تعتبر مساعدات لاتخاذ القرارات، ومن بينها: نظام المعلومات المحاسبية التحليلية، ولوحة القيادة، والموازنات التقديرية.

▪ **نتائج الدراسة التطبيقية:** وتشمل ما يلي:

- المؤسسة التي ندرسها تستخدم الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير كجزء رئيسي لإدارة أدائها، وأيضاً تعتمد على لوحة القيادة في شركة؛
- على الرغم من أهمية الأدوات الحديثة في مراقبة الأداء، إلا أن المؤسسة تفضل استخدام الأدوات التقليدية مثل الموازنات التقديرية. ولوحة القيادة؛
- تعتبر لوحة القيادة لشهر ديسمبر المبيعات حوصلة لي باقي أشهر للغاز والكهرباء ولوحة القيادة التي قمنا بدراستها لسنتي 2022 و2023؛

خاتمة

- لوحة القيادة في المديرية تعتبر أداة حيوية تمكن من توفير المعلومات الضرورية بشكل دوري وفوري، وتسهم في تقييم الأداء وتحليل البيانات لضمان تحقيق الأهداف المحددة. بدلا من ذلك، تركز على دعم عملية اتخاذ القرارات وتحفيز الفرق نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على القرارات التصحيحية لتحسين الأداء بشكل مستمر.

- ان انحراف لموازنة المبيعات في المؤسسة سونلغاز البويرة لكمية وسعر، يعتبر مقبول رغم من وجود انحراف قليل سالب في كمية وسعر لكنه لا يؤثر على نتائج مؤسسة.

اقتراحات الدراسة: بناءا عن الاستنتاجات التي تم التوصل اليها فإنه يوصي الاهتمام بالجوانب التالية:

- ينبغي تكليف مراقبة التسيير على نظام معلومات فعال لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، مع الالتزام بتجديدها ومتابعتها بشكل دوري.

- يجب أن تعتمد مؤسسة سونلغاز البويرة والمؤسسات الجزائرية على أدوات مراقبة التسيير المتنوعة، مثل الموازنة التقديرية.

- يجب على المؤسسات اعتماد على أدوات مراقبة التسيير جديدة لتحسين أداءها وتوسيع نطاق المعلومات من خلال معرفة كيف تسيير المؤسسة خطوة بخطوة وتحليل نتائج واتخاذ القرارات المناسبة من طرف مدراء لتحسين اداء مؤسسة من حسن إلى أفضل.

- يجب وضع خطة من أجل دراسة انحرافات لعشرة سنوات سابقة وذلك لوضع خطة مستقبلية خالية من انحرافات ومشاكل للمؤسسة.

أفاق دراسة: وفي ختام دراستنا نقترح مواضيع قصد تعميم البحث فيها:

- دور الموازنة التقديرية في تحسين عمليات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة في قطاع الصناعة؛

- تقييم فعالية استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير: دراسة ميدانية في شركات الخدمات المالية؛

- أثر استخدام الموازنة التقديرية على جودة المعلومات المالية وفعالية مراقبة التسيير؛

- تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال استخدام الموازنة التقديرية كأداة فعالة لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- التحديات والفرص في تطبيق الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العام؛

- تحليل دور الموازنة التقديرية في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

- 1- خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات الأغراض التخطيط والرقابة، 2006.
 - 2- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الناشر الشركات الصغيرة والمتوسطة المالية، الطبعة الأولى، فلسطين، 2008.
 - 3- محمد خليل، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.
 - 4- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
 - 5- معراج الهواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
 - 6- نضال محمود الرمحي، المحاسبة الإدارية، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
 - 7- نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- ثانياً- المذكرات والرسائل والأطروحات:**
- 8- أسماء بونوة، استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير _ دراسة حالة لمؤسسة مصنع الاسمنت لصور الغزلان _ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2023.
 - 9- بخليلي محمد أمين، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بوفال للعمات ببرواقية- ولاية المدية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
 - 10- بلعباس صديق، نعيجة صحراوي رابح، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر، 2022.
 - 11- بن حديد احمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة نفضال مركز الزيت غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير التجارية، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.

قائمة المراجع

- 12- حنان بوخشبة، ليندة مريشة، دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة المركب الصناعي التجاري AGRODIV _ عين بسام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2018.
- 13- خشعي عفاف، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير _ دراسة حالة شركة التمور للجنوب بسكرة _ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 14- زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة _ دراسة حالة تطبيقية عن مؤسسة، رسالة لنيل جزء شهادة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012/2013.
- 15- زينب لعوبي، مقومات تفعيل الموازنات التجارية باستخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017/2018.
- 16- سهيلة عتامنة، ريمة بوقصيرة، موازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2020.
- 17- عمران عبد الحميد، عبد اللاوي محمد، الموازنة التقديرية للتسيير كاداه لتسيير الأمثل للتدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حاله مطاحن سيدي عيسى بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021.
- 18- محمد عصماني، موازنة التقديرية المبيعات كأداة لمراقبة التسيير، دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معمقة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اليزي، الجزائر، 2022.
- 19- وليد بريكي، الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الاستثمار في مؤسسة سونالغاز _ وحدة ورقلة _، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

قائمة المراجع

ثالثا - المقالات والمداخلات:

- 20- أحمد قايد نور الدين، بروية الهام، استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ENICAB فرع GENERAL CABLE، مجلة البحوث والدراسات، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2015.
- 21- باسم عمروش، أحمد علماوي، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حاله المركب المنجمي-بئر العاتر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 2، 2021.
- 22- بوخناف وردة، مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات الصحية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني بعنوان الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكالية التسيير ورهانات التمويل للمستشفيات نموذجا، جامعة قالم، الجزائر، يومي 11/10 أفريل 2018.
- 23- بوشخي بوحوص، بوعزة عبيد بشير، محاكات تطبيق نظام الموازنات التقديرية _دراسة حالة مصنع رونو الجزائر_، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2023.
- 24- بوكركيب معمر، قويدر الواحد عبد الله، أثر استخدام الموازنات التقديرية على فعالية تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _ دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الشلف _ مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 14، العدد 2، 2022.
- 25- غزيباوان علي، عليلي نادية، استخدام أدوات مراقبة لتنفيذ آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07، 2019.
- 26- قويدري نورة، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية _دراسة حالة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة_، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، مجلد 14، العدد 1، 2023.
- 27- محرز عبد القادر، قطوفي ياسين، بطاقة الأداء المتوازن ونظام الموازنات التقديرية ودورها في تفعيل وقيادة الاستراتيجية في المؤسسة، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة سعيدة والمركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، 2018.
- 28- محمد لمين علون، وسيلة السبتي، سهام الموفق، أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار _وحدة الرغبة_، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2021.
- 29- هاشيم مريم نبيلة، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2013.
- 30- وليد مرغني، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربا (ENTCAB)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2018.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01 : Pertes Gaz 2022

Pertes Gaz



Ventes	Décembre			Cumul			Obj.	Réali* (%)
	2021	2022	évol*(%)	2021	2022	évol* (%)		
Total (Gth)	272,92	207,32	-24,03	2 960	3 334	12,65	3 388	98,4
BP	254,53	188,94	-25,77	2 806,74	3 176	13,16	3 235	98,2
MP	18,39	18,39	-0,02	152,87	157,64	3,12	153	103,0
Achats Nets	640,76	629,77	-1,72	3 025,32	3 290	8,74	3 490	94,3
Perte (Gth)	367,8	422,4	14,8	66	-44	-167,1	102,00	-43,2
Perte (%)	57,41	67,08	9,67	2,17	-1,34	-3,51	2,00	-3,3

الملحق رقم 02 : Pertes électricité 2022

Pertes électricité DD



Ventes	Déc			Cumul			Obj.	Réali* (%)
	2021	2022	évol*(%)	2021	2022	évol* (%)		
Total (GWh)	65,76	67,22	2,22	883,71	938,80	6,23	961	97,74
BT	42,79	42,58	-0,50	584,97	632,87	8,19	630	100,47
MT	22,97	24,64	7,27	298,74	305,93	2,41	331	92,54
Achats Nets	76,87	76,58	-0,38	973,982	1 028,80	5,63	1 057,2	97,31
Perte (GWh)	11,11	9,36	-15,75	90,27	90,00	-0,30	96,6	93,17
Perte (%)	14,45	12,22	-2,23	9,27	8,75	-0,52	8,99	-2,69

الملاحق

الملحق رقم 03 : Pertes Gaz 2023

Pertes Gaz



Ventes	Décembre			Cumul			Obj.	Réali* (%)
	2022	2023	évol*(%)	2022	2023	évol*(%)		
Total (Gth)	207,32	258,94	24,90	3 334	3 134	-6,0%	3 863	81,1
BP	188,94	232,50	23,06	3 176	2 963	-6,7%	3 679	80,5
MP	18,39	26,45	43,84	157,64	170,80	8,3%	184	93,0
Achats Nets	629,77	559,59	-11,14	3 290	3 269	-0,6%	3 784	86,4
Perte (Gth)	422,45	300,65	-28,83	-44	135	179	78,80	56,4
Perte (%)	67,08	53,73	-13,35	-1,34	4,14	5,48	2,00	2,1

الملحق رقم 04 : Pertes Electricite DD 2023

Pertes électricité DD



Ventes	Décembre			Cumul			Obj.	Réali* (%)
	2022	2023	évol*(%)	2022	2023	évol*(%)		
Total (GWh)	67,22	73,39	9,18	938,80	1 001,55	6,68	1 012	98,93
BT	42,58	46,27	8,66	632,87	665,66	5,18	684	97,37
MT	24,64	27,12	10,09	305,93	335,90	9,79	329	102,17
Achats Nets	76,58	81,89	6,93	1 028,80	1 088,12	5,77	922	118,02
Perte (GWh)	9,36	8,50	-9,20	90,00	86,57	-3,81	90,5	95,66
Perte (%)	12,22	10,38	-1,84	8,75	7,96	-0,79	8,20	-0,24

الملاحق

الملحق رقم 05 : 2023 raccordement clientele nouvelle

RACCORDEMENT CLIENTELE NOUVELLE

Délais de satisfaction

Électricité		Gaz	
Délais branchements mois (jours)	7	Délais branchements mois (jours)	7
Délais branchements fin Décembre (jours)	6	Délais branchements fin Décembre (jours)	6
Hors délais	02 %	Hors délais	01 %
Délais Extension mois (jours)	30	Délais Extension mois (jours)	30
Délais Extension fin Décembre (jours)	29	Délais Extension Décembre (jours)	28
Hors délais	04%	Hors délais	01%

- 1 - OBJ Branchement simple Électricité 06 jrs , Branchement simple GAZ 06 jrs
- 2 - OBJ hors délais brcht Électricité 02%, hors délais brcht Gaz 02 %
- 3 - OBJ Extension Électricité 35 jrs , Extension GAZ 30 jrs
- 4 - OBJ hors délais Extension Elec 10 % , hors délais Extension GAZ 10 %

الملحق رقم 06 : situation au 30/11/2023

Situation au 30/11/2023

4 ^e Trim. 2023	Nombre de réclamation	Traitée	Instance de traitement	Délai moyen de traitement (jour)
2023	74	74	0	5

الملحق رقم 07 : Apport clientele 2023

Apport clientèle

Apport client niveau DD			
DD	ÉLECTRICITÉ		
	Objectif 2023	Réalisation 2023	TR %
Bouira	9 047	14 435	159

DD7924	GAZ		
	Objectif 2023	Réalisation 2023	TR %
Bouira	8 590	11 171	130

Apport par agence	Electricité	Gaz
Bouira	2150	1624
Sour el ghozlane	1275	1274
Lakhdaria	3074	2650
Ain bessem	1237	1012
Mchedallah	1760	1190
Bechloul	894	649
El Hachimia	1053	888
Bordj Okhriss	550	524
Larbi ben mhindi	1255	1141
Total	13248	11171