



جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة -
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة.

الموضوع:

دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي
الفضة ولاية شلف -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص محاسبة وتدقيق.

إشراف الأستاذة:

فلة غيدة

إعداد الطالب:

أحمد رقيق

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا / د
مشرفا ومقررا	أ.د / فلة غيدة
ممتحنا / د

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة الجليلي بونعاما - خميس مليانة -
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة.

الموضوع:

دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي
الفضة ولاية شلف -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص محاسبة وتدقيق.

إشراف الأستاذة:

فلة غيدة

إعداد الطالب:

أحمد رقيق

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	د /
مشرفا ومقررا	أ.د / فلة غيدة
ممتحنا	د /

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر

أشكر الله وأحمده أما بعد

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة غيدة

فلة على توجيهاتها وما قدمته لي من

نصائح

كما أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا

العمل.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من تذوقت معهم طعم

الإسرار

وإلى جميع أفراد عائلتي

ربي ارحم والدي كما رباني صغيرا

وإلى جميع أصدقائي خاصة زملائي في دفعة

محاسبة وتدقيق.

الملخص

المخلص:

تعتمد المؤسسة من أجل التحكم ومراقبة التسيير على العديد من الأدوات ، حيث مع تطوّر المعاملات في العالم وظهور التكنولوجيا وتنوع المعاملات ، أصبحت هذه المؤسسات تتطلب طرق حديثة من بينها الموازنات التقديرية التي يستعين بها المسير للتعرف على الأوضاع الفعلية التي تخوضها المؤسسة بعد تحديد الانحرافات والوقوف على الأخطاء التي حصلت أو تجنبها قبل أن تحدث.

وإن العمل بهذه الموازنات بصفة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة مع الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد المتاحة للمؤسسة، فالعمل بنظام الموازنات التقديرية ليست إجباريا إلا أن المؤسسة الجزائرية للطاقة **ENOF** تعتمد على نظام الموازنات لما لهذه الأخيرة من أهمية في إعداد التقديرات ومراقبة التسيير.

Résumé:

Afin de contrôler et de suivre la gestion des entreprises, cette dernière s'appuie sur de nombreux outils.

Et avec le développement des transactions dans le monde et l'émergence de la technologie et la diversité des transactions, ces entreprises ont utilisé des méthodes modernes, notamment des budgets que le gestionnaire utilise pour identifier les conditions réelles de l'entreprise après avoir identifié les écarts et identifié les erreurs obtenues

Travailler sur ces budgets de manière correcte et cohérente avec les procédures spécifiques permet d'atteindre les objectifs fixés avec l'utilisation optimale et efficace des ressources dont dispose l'entreprise.

Le du système des budgets n'est pas obligatoire, mais la Société Algérienne de l'Energie L'ENOF s'appuie sur le système budgétaire en raison de l'importance de ce dernier dans l'élaboration des prévisions et le contrôle de gertion.

الفقرين

فهرس المحتويات:

البيان	الصفحة
الشكر	/
الإهداء	/
ملخص باللغة العربية	/
ملخص باللغة الأجنبية	/
فهرس المحتويات	/
قائمة الجداول	/
قائمة الأشكال	/
مقدمة :	أ- ج
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير	1
تمهيد الفصل الأول	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للميزانيات التقديرية	3
المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية وأهميتها	3
المطلب الثاني: أنواع الموازنات التقديرية	3
المطلب الثالث: إجراءات إعداد الموازنات الاستغلالية	5
المبحث الثاني: مفاهيم حول مراقبة التسيير	11
المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير وأهميته	11
المطلب الثاني: مهام مراقبة التسيير	13
المطلب الثالث: دور الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير	15
المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الميزانيات التقديرية ومراقبة التسيير	17
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالموازنات التقديرية	17
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمراقبة التسيير	18
المطلب الثالث: دراسات متعلقة بعلاقة الميزانيات التقديرية بمراقبة التسيير	19
المطلب الرابع: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث	21
خلاصة الفصل الأول	23

24 الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف.

25 تمهيد الفصل الثاني:

26 المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة.

26 المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ENOF ووحدة وادي الفضة

28 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة

33 المطلب الثالث: نشاط وأهداف المؤسسة

34 المبحث الثاني: واقع الموازنات التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة

34 المطلب الأول: الموازنات التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة لسنتي 2020/2019

42 المطلب الثاني: تحليل انحرافات المبيعات

43 المطلب الثالث: تحليل انحرافات الإنتاج

46 خلاصة الفصل الثاني.

47 خاتمة

50 قائمة المراجع

53 الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	البيانات	الرقم
12	مفاهيم خاصة بمراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة	1
21	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	2
28	توزيع عدد العمال بوحدة وادي الفضة	3
34	المبيعات المادية الفعلية لدورة 2019	4
35	المبيعات المقدرة لدورة 2019	5
36	المبيعات المادية الفعلية لدورة 2020	6
37	المبيعات المقدرة لدورة 2020	7
38	المنتجات المادية المقدرة لدورة 2019	8
39	المنتجات الفعلية لدورة 2019	9
40	منتجات المادية المقدرة لدورة 2020	10
41	المنتجات الفعلية لدورة 2020	11
42	تحليل إنحرافات مبيعات دورة 2019	12
43	تحليل إنحرافات مبيعات دورة 2020	13
44	تحليل إنحرافات منتجات دورة 2019	14
44	تحليل إنحرافات منتجات دورة 2020	15

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيانات	الرقم
27	الفروع المتخصصة لمؤسسة ENOF	1
29	الهيكل التنظيمي لوحدة وادي الفضة	2

مقتات

توطئة:

عرفت الموازنات التقديرية والتنبؤات منذ القدم، حيث قام سيدنا يوسف عليه السلام عند تعيينه على خزائن مصر، فقام بوضع تقديرات حول الكميات المنتجة والمستهلكة من القمح في المستقبل لمواجهة سنوات الجفاف، ونظرا للتطورات وبانتشار المؤسسات الاقتصادية بفروعها وتغيرات متابعة خاصة مع زيادة المتطلبات وانفصال الملكية عن التسيير، تطلب الأمر أطرافا تقوم بمراقبة التسيير للملاك.

ومن بين الأساليب التي ظهرت وتطورت عبر الزمن والتي استعملها المختصين في مراقبة تسيير نذكر نظام الموازنات التقديرية، حيث أصبحت للموازنات أهمية بالغة عند محاولة معرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف باستعمال أدوات الربط والتحليل خلال مواجهة الانحرافات المحتملة.

إشكالية الدراسة:

اعتمادا على ما سبق نحاول طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الموازنات التقديرية في عملية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

ومن خلال الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات التالية:

- ما هي أهم أنواع الموازنات التقديرية؟

- كيف يتم إعداد الموازنات في مرحلة الاستغلال؟

- فيما تتمثل مهمة مراقب التسيير؟

الفرضيات:

ونقترح الفرضيات الآتية للإجابة عن التساؤلات الفرعية :

- تتنوع الموازنات التقديرية إلى موازنات طويلة وأخرى قصيرة الأجل.

- يتم إعداد الموازنات التقديرية حسب عدة معايير كالتوزيع الجغرافي أو حسب المنتج .

- تتمثل مهمة مراقب التسيير في تقسيم المهام والإشراف فقط.

أهداف الدراسة:

- توضيح الدور الفعال للموازنة التقديرية في مراقبة التسيير .
- محاولة تبين طرق واقعية والمجهودات المبذولة في الميدان العملي للتأكد من التقديرات .
- معرفة علاقة الموازنات بعمليات مراقبة التسيير .

أهمية الدراسة :

إن تنوع العمليات المالية وكثرتها يتطلب دائما طرف ثالث يراقب ما قدمه الأطراف لبعضهم، ولهذا يلعب مراقب التسيير دورا مهما أثناء قيامه بعمله، وإن مراقبة التسيير الجزائية في سيرورة بطيئة، لذلك نحذب لو نعطي صورة ملائمة ويكون موضوع دراستنا هذا مرجع وتوضيح للباحثين لمدى أهمية الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير وتحسينها، والسعي إلى تشجيع الباحثين تطوير معارفهم في هذا المجال ومحاولة إنشائهم لتقديرات أقرب إلى الواقع.

حدود الدراسة :

في محاولة الإجابة على الإشكالية تمت الدراسة وفقا لحدود وهي كالآتي:

- الحدود المكانية :

المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة - ENOF

- الحدود الزمنية :

تم الاعتماد على الموازنات التقديرية المعدة لفترة 2019-2020

منهج الدراسة :

تم التركيز والاعتماد على المنهجين التاليين: الوصفي خاصة في الجانب النظري من الدراسة، أما الجانب التطبيقي إستعمل المنهج الإستقرائي.

هيكل الدراسة :

سعيانا للإجابة عن الإشكالية سنقوم بتقسيم الدراسة إلى فصلين حيث الفصل الأول هو عبارة عن الجانب النظري والجانب الثاني تطبيقي، وهذا راجع إلى محاولة تطبيق النظريات التي سنذكرها في الميدان، فالفصل الأول سيقسم إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول يحتوي مفاهيم عامة حول كل من الموازنات التقديرية،

أما المبحث الثاني ففيه مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير مع تحديد العلاقة والروابط بينهما، وبالنسبة للمبحث الثالث يشمل على الدراسات السابقة مع تحديد القيمة المضافة المقدمة .

كما أن الفصل الثاني المتمثل في الجانب التطبيقي سنقسمه إلى مبحثين فالمبحث الأول سيتم فيه تعريف المؤسسة، أما المبحث الثاني فسيتضمن دراسة حالة في المؤسسة 2020/2019 مع محاولة تحليل ومقارنة النتائج، مع وضع تمهيد وخلاصة لكل فصل

الفصل الأول: الإطار
المفاهيمي للموازنة التقديرية
ومراقبة التسيير

تمهيد الفصل الأول:

إن للموازنات التقديرية دور في مراقبة التسيير، وعليه سنقوم خلال دراستنا بالتطرق إلى أهم المفاهيم حول هذين العنصرين الأساسيين من موازنة ومراقبة، حيث يشمل الفصل الأول على مفاهيم لعنصر الموازنة التقديرية ومراقبة التسيير فالمبحث الأول الأدبيات النظرية للميزانيات التقديرية وينقسم بدوره إلى المطلب الأول مفهوم الميزانية التقديرية وأهميتها، المطلب الثاني أنواع الموازنات التقديرية أما المطلب الثالث إجراءات إعداد الموازنات الاستغلالية.

كما أن المبحث الثاني يمثل مفاهيم حول مراقبة التسيير ويخص المطلب الأول تعريف مراقبة التسيير وأهميته، المطلب الثاني مهام مراقبة التسيير والمطلب الثالث دور الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير.

وفيما يخص المبحث الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الميزانيات التقديرية ومراقبة التسيير فسأتطرق إلى المطلب الأول الدراسات المتعلقة بالموازنات التقديرية، المطلب الثاني الدراسات المتعلقة بمراقبة التسيير، المطلب الثالث دراسات متعلقة بعلاقة الميزانيات التقديرية بمراقبة التسيير والمطلب الرابع أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة تتفرع إلى فرعين وهما الفرع الأول أوجه الاختلاف والفرع الثاني القيمة المضافة للبحث.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للميزانيات التقديرية

المطلب الأول: مفهوم الموازنات التقديرية

هناك العديد من التعاريف للموازنات ولذلك سنذكر بعضها:

تعرف الموازنات التقديرية على أنها تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.¹

كما تعرف أيضا على أنها الترجمة الرقمية للخطط التي قررت الإدارة وضعها موضع التنفيذ، وكذا أساليب وطرق إنجاز العمليات التي تتضمنها هذه الخطط.

وتعرف الموازنة أيضا على أنها التعبير الكمي والمالي عن الخطة التي وضعتها الإدارة والتي تشمل تحديدا على ما ينبغي إتمامه وكيف² يتم عمله؟ وما هي المواد المطلوبة؟ وكيف يتم تدبيرها؟³

و أما في نظر الكاتب ديفيسان Davison I/H فهي تمثل القنطرة بين الخطة وتنفيذها وأنها تعبير مالي يظهر بالتفصيل تطلعات المؤسسة إلى المستقبل وأين ترغب أن تكون، وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في التنفيذ لتحقيق الأهداف الموضوعية وتمد أيضا الأساس الذي يمكن اتخاذه لإعطاء الأوامر والتعليمات للعاملين لتحقيق أهداف.³ ومن خلال التعاريف التالية يمكن استنتاج التعريف الآتي :

الموازنة هي التعبير الكمي والمالي فهي الترجمة الرقمية للخطط التي قررت الإدارة وضعها موضع التنفيذ والتي تشمل تحديدا على ما ينبغي إتمامه وكيف يتم عمله ، وكذا أساليب وطرق إنجاز العمليات التي تتضمنها هذه الخطط فتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في التنفيذ لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

المطلب الثاني: أنواع الموازنات التقديرية

هناك معايير يتم الاعتماد عليها لتقسيم أنواع الموازنات وهي:

الفرع الأول: معيار الزمن:

ويشمل كلا من:

أولاً: الموازنات قصيرة الأجل:

¹محمد فركوس، الموازنة التقديرية أداة فعالة في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص4.

²نفس المرجع، ص4.

³أحمد نور، المحاسبة الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الإسكندرية، 1997، ص19-20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

وهي التي تتواجد في المؤسسة، حيث تكون في مدة لا تبلغ سنة كاملة.

ثانيا: الموازنات طويلة الأجل:

تشمل الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة في المدى الطويل فتوضح السياسة التي ستتتبعها المؤسسة في المستقبل.

الفرع الثاني: معيار طبيعة العمل:

وتنقسم الموازنات وفق هذا المعيار إلى:

أولاً: موازنات الإستثمار:

وهي تختص التخطيط الاستثماري، والإنفاق المزعوم القيام به المتعلق بالمشاريع الإستثمارية.

ثانيا: موازنات تشغيلية:

وهي التي تكون مرتبطة بالدورة الإستغلالية وتتمثل في الأعمال العادية للمؤسسة وذلك مثل موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج وموازنة التموينات.

الفرع الثالث: معيار درجة التفاصيل:

وكذلك تشمل نوعين:

أولاً: موازنة المسؤولية:

ونعني بها أن الخطط يتم تحديدها من ناحية المسؤولين عن التنفيذ، وتستعمل كوسيلة للرقابة، وهي موازنة دورية.

ثانيا: موازنة البرامج والمشاريع:

وهي التي تعبر عن الخطط والأهداف الرئيسية التي تريد المؤسسة تنفيذها.

الفرع الرابع: معيار المرونة:

وفق هذا المعيار نقسم الموازنات إلى:

أولاً: موازنات ثابتة (جامدة):

وهي تلك الموازنات التي تبنى على حجم إنتاج واحد وعادة ما تستخدم في المجال الحكومي، حيث الإنفاق يحتاج عادة إلى فترات أطول من الفترة العادية من الموازنات التقديرية.

ثانياً: موازنات متغيرة (مرنة):

يتم إعداد هذه الموازنات على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط، فهي تسمح بالاختلاف في حجم المبيعات عن التقديرات ومثل ذلك بما تقدمه من تعديلات، لذلك فهي ضرورية للمؤسسة الاقتصادية التي تمكنها من التحرك مع التغيرات الهامة في الظروف التشغيلية.⁴

المطلب الثالث: إجراءات إعداد الموازنات الاستغلالية

تشمل الموازنات الاستغلالية كلا من المبيعات، الإنتاج، المواد الأولية المباشرة واليد العاملة المباشرة والتموينات، المصاريف الصناعية غير المباشرة المصاريف التسويقية.

الفرع الأول: الموازنات التقديرية للمبيعات:

هناك الكثير من العوامل التي يتم على أساسها تقدير المبيعات كالأقسام، مناطق التوزيع والعملاء...، فتتضمن الموازنة التقديرية للمبيعات إذا ما كانت تستعمل معيار تغير الأسعار أو زيادة مصاريف الإعلان أو غير ذلك من القرارات التي تكون لازمة لتنفيذ الموازنة، وبعد مراجعة التقديرات الأولية وإدخال ما تراه إدارة المؤسسة من تعديلات عليها يتم التصديق على الموازنة التقديرية وتلتزم إدارة المبيعات على أساس البرنامج المرسوم، ومن الضروري أن يعلم كل من يعنيه أمرها بكافة التعديلات التي أدخلت على تقديراتها الأولية مع بيان أسباب هذه التعديلات والغرض منها.⁵

واعتماداً على ميزانية المبيعات التقديرية يتم إعداد الموازنات التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع، وتتم وفق عدة طرق منها:

أولاً: المنطقة الجغرافية

حسب هذا التوزيع فإن مصاريف البيع والتوزيع توزع على أساس كل منطقة وذلك استناداً على رقم الأعمال المحقق في الفترات السابقة وعدد الزبائن.

⁴ أحمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁵ عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 1997، ص 200.

ثانيا: الزمن

إن الهدف من هذا التوزيع تمكين المؤسسة من تدبير الأموال اللازمة للمؤسسة لهذه المصاريف في الوقت المناسب مع مراعات المواعيد.

ثالثا: طرق أخرى

يمكن إضافة أنواع أخرى من التوزيعات تساعد في اتخاذ قرارات ملائمة وهي:

- تبويب المصاريف وفق مركز التكلفة.
- تبويب المصاريف وفق المناطق وحسب المنتجات.
- التبويب حسب مصاريف المبيعات الخارجية ومصاريف المبيعات المحلية.
- تبويب مصاريف وفقا للعملاء.
- التبويب وفقا لقنوات التوزيع.

الفرع الثاني: الموازنات التقديرية للإنتاج:

تعرف الموازنة التقديرية للإنتاج على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية، فهي عبارة عن تقدير الكميات التي ترغب الإدارة في إنتاجها خلال الفترات الزمنية التقديرية وكذا توقيت عمليات الإنتاج حتى تتمكن المؤسسة من الإيفاء بالطلب على منتجاتها في الوقت المناسب.⁶

ولإعداد هذه الموازنة تتطلب ثلاث عناصر أساسية:

أولا: تقدير حجم الإنتاج:

لتقدير حجم الإنتاج التقديري يجب أن نجيب على الأسئلة التالية⁷:

- ما هي الكميات اللازم إنتاجها لمقابلة حاجات الموازنة التقديرية للمبيعات؟
- ما هي مستويات المخزون من المنتجات تامة الصنع الواجب الاحتفاظ بها لمواجهة طلبات الزبائن في الوقت المناسب؟

⁶نور الدين خباية، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص219.
⁷خاص صالح، تقنيات تسيير ميزانية المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

وطالما أن الموازن التقديرية تحدد لنا كمية المبيعات المقدر بيعها وكذلك قيمها وأنه إذا أخذنا بعين الاعتبار كمية المنتجات التامة الصنع الموجودة في المخازن وكذلك ما يجب الاحتفاظ به من هذه المنتجات في نهاية الفترة.

ثانياً: القيود الإنتاجية:

ونعني بها القيود التي تحد من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة⁸:

1- القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية:

يتعلق الأمر بتحديد كمية المنتج الذي تسمح به طاقة الآلات المتواجدة أو المتوقعة وتحديد نقاط الاختناق في الورشات ومعرفة وقت النشاط العادي للآلة فهو عبارة عن الوقت الذي تكون فيه الآلة مشغلة، نقدر الوقت غير المنتج الذي يتمثل في أوقات ضبط وتركيب المعدات، وقت الصيانة، وقت الاستراحة للعمال، أوقات التوقفات التقنية وأوقات التوقف لتموين الورشة بالمواد الأولية.... إلخ، فالوقت المنتج هو حاصل طرح الوقت غير منتج عن وقت النشاط.

2- القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة:

نتحصل على الوقت المنتج لليد العاملة المباشرة من حاصل طرح الوقت غير المنتج من مجموع عدد ساعات الحضور (المتواجد) كما سيأتي شرحه عند مناقشة موازنة اليد العاملة المباشرة.

3- القيود الإنتاجية الأخرى:

يمكن أن تأتينا قيود إنتاجية أخرى تتعلق بالمساحة المتاحة للتخزين أو العرض، أو الوقت المتاح من اليد العاملة الماهرة (بعض الورشات تحتاج مهارة عالية)، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار معدل الإنتاج غير قابل للتسويق نظراً لعدم توفره المواصفات المطلوبة للجودة.

ونستعمل أسلوب البرمجة الخطية لإيجاد برنامج الإنتاج الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية ويلبي المبيعات التقديرية.

ثالثاً: توزيع برنامج الإنتاج الإجمالي:

يوزع برنامج الإنتاج الإجمالي حسب المنتجات ومراكز المسؤولية وحسب الفترات.

⁸محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص96.

1- التوزيع حسب مراكز المسؤولية:

إن توزيع برنامج الإنتاج حسب كل ورشة وحسب كل قسم يسمح بتحديد مسؤولية كل فرد ودوره، وكما إن إعداد الموازنة حسب مراكز المسؤولية تهدف إلى ترشيد استخدام الطاقة الإنتاجية وتحديد أسباب عدم إستغلال الطاقة إستغلالاً جيداً.

2- التوزيع حسب الفترات:

بعد تحديد البرنامج السنوي للإنتاج نقوم بتوزيعه على مختلف فترات السنة أخذين بعين الاعتبار توفر المنتجات بالكميات المناسبة وفي الأوقات المناسبة مع الاحتفاظ بالمخزون في المستوى المناسب وغالباً ما يوزع البرنامج توزيعاً شهرياً⁹.

الفرع الثالث: الموازنات التقديرية للمصاريف الصناعية غير مباشرة:

المصاريف الصناعية غير مباشرة هي المصاريف التي لا يمكن أن تحمل مباشرة على مركز كلفة معينة أو وحدة كلفة¹⁰.

لتقدير هذه المصروفات خلال فترة الموازنة يمكن الاستعانة بالسجلات المحاسبية ونتائج السنوات السابقة لغرض تحديد الاتجاه العام لهذه المصاريف، إلا أنه من الخطأ الاعتماد ووضع التنبؤات على أساس زيادة أرقام المصاريف الخاصة بالسنوات الماضية بنسبة ثابتة، بل يجب العناية بتفاصيل هذه المصاريف لغرض تحديدها بشكل دقيق خلال فترة زمنية.

إن الميزانية التقديرية للمصروفات الصناعية تتوقف على طبيعة المؤسسة وحجمها ونشاطها، ووجهة نظر الإدارة والمدى الذي ترغب فيه لتحقيق الرقابة على هذه المصروفات، كذلك على أهميتها وما تمثله من مجموع المصاريف التي تتحملها المؤسسة، فقد ترى بعض المؤسسات عدم الفصل بين المصاريف المتغيرة والمصاريف الثابتة وتعد ميزانيتها على هذا الأساس، بينما تقع بعض المؤسسات الخاصة بإعداد الميزانية التقديرية لهذه المصاريف على أساس التفريق ما بين المصاريف الثابتة والمتغيرة.

إن المصاريف الصناعية غير مباشرة الثابتة يسهل تقديرها من خلال الموازنة التقديرية كالإيجار... أما المصاريف المتغيرة للصناعة فيصعب تقديرها بسبب الكثير من العوامل:

⁹محمد فركوس، مرجع سابق، ص100.
¹⁰صالح خالص، مرجع سبق ذكره، ص54.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

- التغيرات في المكائن والمعدات والأبنية، فقد يحدث إلى تزايد أعباء الإهلاك والتأمين وضريبة العقار على الأبنية وقد تتوي المؤسسة الاستثمار في هذا المجال مستقبلا.

-التغير في السلع المنتجة أو في طريقة إنتاجها أو في طبيعة ونوع المواد المستعملة في الإنتاج فقد يصاحب هذا التغير تغيير بعض عناصر المصاريف غير مباشرة .

- التغير المتوقع في عدد ساعات العمل.

- التغير في بعض أسعار الخدمات الصناعية فإذا لوحظ أن هناك تغيرات جوهرية قد طرأت على الأسعار فإنه يجب إجراء تعديلات على تقديرات المصاريف على أساس مستوى الأسعار الجديدة خلال فترة الميزانية.

- التغير في السياسة الإدارية وتأثيرها على السياسة المالية.

فإن المصروفات الصناعية غير مباشرة تتكون من مجموعة غير متجانسة وغير متشابهة من المصروفات، وإن هذا التنوع وعدم التشابه يخلق مشكلة تواجه إدارة المؤسسة من حيث توزيعها على الإنتاج ومن حيث إخضاعها للرقابة كما يؤدي إلى تشتت وتوزيع المسؤولية عن هذه المصروفات، لقسمين رئيسيين أقسام إنتاجية وخدمية وفي الأقسام الإنتاجية يتم فيها الإنتاج المباشر للسلع أما الأقسام الخدمية فهي تقوم بتزويد الأقسام الإنتاجية بما يلزمها من خدمات ولغرض السيطرة على المصاريف الصناعية غير مباشرة يجب أن يكون هناك شخص محدد في كل قسم تسند إليه مسؤولية تبويب ومتابعة هذه المصاريف عند إعداد الحسابات القليلة والموازنات التقديرية كما أن معدلات التحميل السنوية يجب أن تحسب لكل قسم وفقا للأفضل وأعدل طريقة، فإذا كانت المؤسسة توزع المصاريف الصناعية على السلع المنتجة وفقا لإنتاجها في كل قسم، ويجب أن نؤكد هنا ضرورة أن تكون معدلات التحميل لهذه الموازنات التقديرية هي نفسها التي تستخدمها المحاسبة التحليلية خلال الفترة.

الفرع الرابع: الموازنات التقديرية للتموينات:

إن عملية تقدير حجم التموينات يتوقف على عاملين أساسيين:

أولاً: المخزون الأدنى:

هو ذلك المخزون المقابل لفترة الانتظار، وفترة الانتظار هي تلك الفترة التي تكون ما بين تاريخ الطلب وتاريخ التموين.

ثانياً: مخزون الأمان:

هو ذلك المخزون الذي تلجأ المؤسسة إلى تكوينه كي تتجنب الإنقطاع في المخزون الذي ينتج عن عوامل عديدة كتأخر الموردين في اجال الطلبيات أو التلف المفاجئ للمخزون... الخ، ويتحدد مستوى مخزون الأمان استناداً إلى تجارب وحكم مسيري المخازن ويمكن أن يكون مخزون الأمان جزءاً من المخزون الأدنى.

المبحث الثاني: مفاهيم حول مراقبة التسيير

ويخص هذا المبحث مايلي

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير وأهميتها

لقد اختلفت التعريفات لمراقبة التسيير وهذا باقترانها مع ظهور المؤسسات وتطور مفهومها وأصبحت لها أهمية كبيرة خاصة في منتصف القرن 18 إبان الثورة الصناعية، لكن بمرور الزمن ظهرت عدة تعريفات لمراقبة التسيير

الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير

تعرف مراقبة التسيير على أنها عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

كما تعرف على أنها عملية جماعية تعتمد حث الأشخاص على تنفيذ المهام لتبيين غاية العملية وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، كما تستعين بالإضافة إلى الأشخاص السالفي الذكر بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية فهي قسم للمساعدة، الإستشارة، تقديم المعلومة والقيادة.

ويعرفها "أنتوني ريمون" أحد أعضاء الإنظباط لعام 1965 بأنها العملية التي يتأكد من خلالها المسيرين أن الموارد التي تم التحصل عليها يتم استعمالها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.¹¹

كما تعرف أنها المجموعة التي يستخدمها المسير من أجل التأثير على باقي الأفراد لتحقيق وتؤكد مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.¹²

بينما تعرف أيضا بأنها العمليات والإجراءات التي يقوم بها المسير بناء على توقعات مستقبلية للحفاظ على أهداف المؤسسة.¹³

ومنه يمكن القول أن مراقبة التسيير هي العمليات والإجراءات التي يقوم بها المسيرين من أجل التأثير على باقي الأفراد لتحقيق وتؤكد مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، وأنها تؤكد من خلالها للمسيرين أن الموارد التي

¹¹ Nicolas Berland، Yves De Rongé، **Control de Gestion: Perspectives stratégiques et managériales**، Publié par Pearson France، France، 2013، P 02

¹² Marc Ingham، **Management stratégique et compétitivité**، Boeck-Wesmael ، Belgium، 1995، P 478

¹³ Yves De Rongé، Karine Cerrada، **Control de Gestion**، Pearson، France، 3 éditions، 2012، P P 09 -10.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

تم التحصل عليها يتم استعمالها بكفاءة وفعالية فتستعين بالأشخاص وبمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية فهي قسم للمساعدة، الإستشارة، تقديم المعلومة والقيادة.

والجدول الموالي يوضح مختلف المفاهيم المرتبطة بمراقبة التسيير حسب مختلف المدارس العلمية:

جدول (1): المفاهيم الخاصة بمراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة:

المؤسسة	مفهوم مراقبة التسيير
النظرية الكلاسيكية	- مراقبة محاسبية مالية. - التركيز على التدقيق. - تحليل الإنحرافات وتحديد المسؤوليات.
مدرسة العلاقات الإنسانية	- مراقبة إقتصادية وجماعية. - تدقيق إجتماعي. - مشاركة، تحفيز واتصال.
مدخل النظم	- قيادة المؤسسة. - نظام قائم على العلاقة بين الإتصال، المعلومات والأداء. - نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي، الأهداف والأداء.

المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2005/2006، ص7.

الفرع الثاني: أهمية مراقبة التسيير

وتتمثل أهمية مراقبة التسيير في¹⁴:

- الوقوف على العقبات والمشكلات قصد التقليل منها.
- إكتشاف الأخطاء فور وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.

¹⁴محمد صغير الفريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 09، 2011، ص168.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن من أجل التنفيذ العملي بالكفاءة المطلوبة، حيث أن مراقب يعتمد كثيرا على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج المراقبة الذي يمكن من إبداء الرأي المهني السليم عن الوضعية المالية للمؤسسة.
- التأكد من القواعد المقررة المطبقة على وجهها الصحيح، وبخاصة الأمور المالية وحدود التصرف فيها.
- تقييم أداء المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات.
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات مصلحة في المؤسسة كالعاملين فيها والمتعاملين معها، وذلك لمنع تعسف استعمال السلطة من قبل المديرين وتحقيقا للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.
- التأكد من توافر الإنسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها في اتجاه الهدف الواحد وفقا للسياسات المقررة.
- محاولة التقليل من تكاليف العمل ونفقاته والإسراف الزائد، والحد من استعمال الموارد خارج إطار العمل والأهداف المحددة.

المطلب الثاني: مهام مراقبة التسيير

تتمثل مهام مراقبة التسيير فيما يلي:

الفرع الأول: مراقبة الأداء الوظيفي

إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من أجل تحسين الأداء حيث يعمل القائم بهذه المهمة على حل المشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، كما أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية زيادة الأجر، مكفأة، عقوبة... مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تتحقق عن طريق جملة من الخصائص¹⁵:

أولاً: المشاركة في تحديد الأهداف:

تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة رافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

¹⁵محمد خليل واخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، الجزائر، <http://fr.scribd.com>.

ثانياً: عدالة التوزيع:

تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

ثالثاً: عدالة التعاملات:

إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة والعادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

الفرع الثاني: مراقبة الجودة:

إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلائم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها.

إن موضوع إدارة الجودة هي اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة، وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية، وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين من أجل استمرارية المؤسسة.

الفرع الثالث: إدارة الوقت:

إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة وكلما استطاعت استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس الكبيرة وذلك من خلال انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه من الواجب استغلاله ومراقبته من خلال:

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- إدخال التكنولوجيا على مراقبة التسيير على العمليات في كافة المستويات مثل استعمال الحاسب الآلي وهذا لربح الوقت.
- تنفيذ الأهداف عن طريق الجدول الزمني باستخدام بحوث العمليات.
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقاً.

الفرع الرابع:التنسيق الهيكلي:

يعتبر التنسيق من مستويات المؤسسة الضرورية باعتبارها هيكل متماسك، وذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص:

- وضع الأهداف.
- وضع الموازنات.
- وضع مؤشرات لتقييم.

المطلب الثالث: دور الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير

إن دور هذه الموازنات يتجلى من خلال معايير أساسية وهي:

الفرع الأول:الموازنة التقديرية والمسؤولية

يتولى شؤون الموازنة التقديرية نخبة من الأعضاء الذين يتولون إعدادها ووضع الخطوط العريضة لها والسهر على تنفيذها مع وجوب تحديد مسؤولية كل عضو ويستوجب¹⁶:

- كل مسؤول له الحق في إعداد موازنة الخاصة به ويعني أن الموازنة التقديرية لكل مؤسسة يجب أن توضع من قبل المؤسسة العامة وإنما هي موضوعة من طرف مختص في هذا المجال ويكون ملزم بتنفيذها ويتحمل مسؤولية ذلك.

- تتحمل المؤسسة التكاليف التي يمكن للمسؤولين التصرف فيها مباشرة وتتمثل في تكلفة المواد الخام وتكلفة الأجور وحتى يمكن إعداد الموازنة التقديرية بدقة فإنه يجب على إدارة المؤسسة أن تدرس السعر المدفوع في سبيل الحصول على الموارد والكمية المستحقة في الإنتاج.

- توفير الإمكانيات من طرف الإدارة العامة لكل مسؤول قسم من أجل القيام بأعماله في حدود مسؤولية وتكمن في الوسائل المادية والبشرية والتي يتم إنفاقها من طرف المسؤولين في حدود النفقات المسجلة في الموازنات التقديرية.

¹⁶خاص صافي صالح، تسيير ميزانية المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر، 2008، ص23.

الفرع الثاني: الرقابة على الموازنات:

لتصميم نظام رقابة يجب أن تعطي للأفراد بوضوح تام وواجبات ومسؤوليات تتلاءم مع قدراتهم وخبراتهم وبعد ذلك يبدأ الرقابة على أداء المؤسسة للتأكد من مدى الإلتزام بالخطط الموضوعة.

الفرع الثالث: تقصي أسباب الانحرافات وتعالجها:

بعد التنفيذ لخط تم تحديد التقارير التي يجب إعدادها على كل مركز مسؤولية وذلك بمقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة وتحديد الانحرافات التي حدثت سواء ملائمة أو غير ملائمة فلا تكتفي بتحديد الانحرافات فقط بل يجب العمل تقييمها، تحليلها وتقصي أسبابها.

إن مسؤولية وتصنيف الانحرافات وتقصي أسبابها تقع على عاتق المشرف على مركز المسؤولية وذلك بعد أن نناقش الانحرافات مع هؤلاء المتسببين فيها، ودراسة مختلف المعطيات والإجراءات التي يمكن إتباعها واختيار الأفضل والأنسب منها لاتخاذ الإجراء التصحيحي إذا لزم الأمر.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الميزانيات التقديرية ومراقبة التسيير

وسنتطرق فيه إلى:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالموازنات التقديرية

✓ دراسة قرومي محمد وشلالي عبدالقادر، أطروحة دكتوراه تحت عنوان "إعداد وإدارة الموازنة التقديرية"، جامعة العقيد أوكلي محمد أولحاج بويرة، 2016-2017:

هدفت هذه الدراسة إلى تبين طرق إعداد الموازنة التقديرية وأهم النتائج المتوصل إليها:

- الموازنة التقديرية هي أداة فعالة لقياس النشاط للمؤسسة.

- الموازنة التقديرية تساهم في تحقيق أقصى كفاية إنتاجية خلال دورتها الاستغلالية.

- الاعتماد على نظام معلومات فعال ويوفر معلومات في الوقت الملائم يساعد على وضع موازنات تقديرية جيدة.

✓ دراسة زينب رضوان علي، مذكرة ماجستير تحت عنوان "تقييم التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة"، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013:

تمثلت إشكالية هذه الدراسة كالاتي: ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية؟ وتوصلت إلى أهم النقاط التالية:

- تستعمل الموازنات التقديرية كترجمة رقمية لعملية التخطيط الكلي، مع اعتبار التخطيط المالي جزءا منه.

- الموازنات التقديرية هي أداة للرقابة على السير الحسن للأهداف المخططة.

- اعتماد المؤسسة كثيرا على الأهداف المقدره، من خلال الوثائق الرسمية التي تمثل الموازنات التقديرية.

✓ دراسة عز الدين نعمون و إبراهيم سلطان شبيوط ، مقال بعنوان "دور الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية"، جامعة الجزائر 03 ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04/

العدد 02، 2020، ص 263-278:

وإشكالية المقال كانت: كيف تساهم الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية؟

أهم النتائج المتوصل إليها:

- تبين أن الموازنة التقديرية عن خطة مالية قصيرة المدى تتضمن توزيعا للموارد مرتبطا بالمسؤوليات المحددة لتحقيق الأهداف.
- تعتبر الموازنات من أهم الوسائل الرقابية حيث أنها توفر معايير اللازمة للمقارنة مع الأداء الفعلي.
- المؤسسة تقوم بالتقدير قبل الإجراءات التنفيذية لاحترام الأجال وبذلك تحقق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمراقبة التسيير

✓ دراسة نوران إيمان، أطروحة دكتوراه تحت عنوان "أهمية تطبيق الإدارة على أساس الأنشطة ABM ودورها في تعزيز حوكمة المؤسسات الاقتصادية - دراسة استكشافية على مجموعة مؤسسات إقتصادية جزائرية"، جامعة ألكلي محمد أولحاج الحاج البويرة، 2019/2018:

كانت إشكالية البحث: ما مدى تطبيق الإدارة على أساس الأنشطة في تعزيز الحوكمة الإقتصادية؟

أهم النتائج المتوصل إليها:

- حوكمة المؤسسات تعتبر من أهم النظم التي تعتمد عليها وترقبها الإدارة التي من شأنها أن تحقق فعاليتها.
- توفر الإدارة على أساس الأنشطة لمعلومات مالية الداخلية على وجه الخصوص بذلك توضيح الأهداف الإستراتيجية خلال عملية التسيير.
- المسيرين في المؤسسة الاقتصادية يعطوا أهمية كبيرة للمحاسبة التحليلية بالأخص الطرق الحديثة لمراقبة التسيير بشكل عام.

✓ دراسة خلف الله كريم: مذكرة ماجستير بعنوان "دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة"، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011

صيغت إشكالية البحث على الشكل: ما مدى كفاءة وفعالية الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في ظل تبني المؤسسة الإقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة؟

أهم النتائج المتوصل إليها:

- تم تبين دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في إطار مبادئ التنمية المستدامة في تقييم الأداء.
- التنمية المستدامة نموذج تسيير يعتمد مجموعة من المبادئ القانونية، الإجتماعية والإقتصادية....

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

- التنمية المستدامة تمكن من متابعة وقياس مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف حيث تكون كقاسم مشترك بينها وبين مراقبة التسيير.

✓ دراسة غزيباون علي وعليلي نادية مقال بعنوان استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، 2019، ص 40-55

هدفت الدراسة إلى إظهار دور مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

وأهم النتائج المتوصل إليها:

- تستند حوكمة الشركات في تنفيذها على مجموعة من الآليات التي تعمل على تحقيق أهدافها بإشراف مراقب التسيير.

- مراقبة التسيير وحسن التسيير يساعدان في اتخاذ قرارات وفقا لنماذج حديثة ومتوافقة مع الاحتياجات الراهنة.

- تأثير مراقب التسيير في تحديد وتحسين أداء المؤسسات العاملة في حماية أصحاب المصالح في التقارير المالية والدور الفعال.

المطلب الثالث: دراسات متعلقة بعلاقة الميزانيات التقديرية بمراقبة التسيير

✓ دراسة شريف غياط وفيروز رجال، مقال معنون "موازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2008

طرحت الإشكالية كالتالي: عن مدى مساهمة الميزانيات التقديرية في تقليص فجوة الإنحرافات غير الملائمة وتنمية الإنحرافات الملائمة وبالتالي صنع القرارات الرشيدة؟

أهم ما توصل إليه المقال:

- تبني قسم مراقبة التسيير للأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية.

- ممارسة أعمال رقابة جيدة من خلال استخراج الإنحرافات، تحليلها، كذا تفسير أسباب ظهورها وتحديد الجهة المسؤولة عن وقوعها.

- نظام المعلومات الجيد يمنح تقديرات أكثر واقعية تساهم في تسيير جيد واتخاذ قرارات ملائمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

✓ دراسة باسم عمروش وأحمد علماوي، مقال بعنوان "الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالمركب المنجمي- بئر العاتر"، مجلة التنمية الاقتصادية المجلد 06/العدد 02/ديسمبر 2021، ص 240-252 :

- الإشكالية هي: ما مدى استخدام الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير بالمركب المنجمي بئر العاتر؟
النتائج المتوصل إليها:

- يقدم نظام الموازنات التقديرية من خلال الجداول التي يستعملها حيث أن مفهوم سيرورة التسيير.
 - يقدم نظام الموازنات التقديرية لأغراض تحديد النتائج وعملية المقارنة بين ما هو فعلي وما هو تقديري.
 - إدارة المركب المنجمي تستخدم موازنات تقديرية خلال النشاط المنجمي في مراقبة الأنشطة الموكلة.
- ✓ دراسة وليد زكريا صيام، مقال بعنوان "مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات في الشركة الصناعية الدوائية المساهمة العامة الأردنية"، دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2009

- الإشكالية: ما درجة الاستخدام الفعلي للموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات في شركة الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية؟
أهم النتائج:

- تستخدم شركة الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية التقديرية في عمليات التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات.
- هناك قناعة لدى إدارات الشركات الصناعية الدوائية بأن استخدام الموازنات التقديرية يساعد في وضع منهجية عمل ثابتة نسبيا بهدف تحقيق الاستمرار.
- قدرة الموازنات على التحقق من الإنجاز الحقيقي وتطابقه مع النتائج المتوقعة والأهداف المخطط لها.

المطلب الرابع: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث

ويتفرع كما يلي:

الفرع الأول: أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

وسنحددها فيما يلي :

الجدول (2): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	إسم الدراسة
هذه الدراسة ركزت على جانب واحد من دراستنا ألا وهي الموازنات التقديرية مع إهمال عنصر مراقبة التسيير .	أطروحة دكتوراه "إعداد وإدارة الموازنة التقديرية"
ركزت هذه الدراسة على الجانب المالي للموازنة فقط.	مذكرة ماجيستر " تقييم التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة "
تم من خلال هذه الدراسة التطرق إلى الموازنات التقديرية مقارنة بالأداء المحقق كجانب ضيق من عملية التسيير .	مجلة بعنوان "دور الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الإقتصادية"
تم التطرق إلى الكثير من التفاصيل إلا أنها ركزت على النظم التي يجب توفيرها للأنشطة الإقتصادية - دراسة استكشافية على مجموعة مؤسسات إقتصادية جزائرية- "	أطروحة دكتوراه "أهمية تطبيق الإدارة على أساس الأنشطة ABM ودورها في تعزيز حوكمة المؤسسات الإقتصادية - دراسة استكشافية على مجموعة مؤسسات إقتصادية جزائرية- "
هذه الدراسة أظهرت بعض الطرق الحديثة المستعملة في مراقبة التسيير فشملت جانب تسييري بحت.	مذكرة ماجيستر "دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة"
تم التركيز على عناصر مراقبة التسيير مع إهمال للجانب المالي.	مجلة بعنوان استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية
ركزت الدراسة على عنصر صنع القرار بالاعتماد على معلومة متواجدة في قسم مراقبة	مقال "موازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الإقتصادية"

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

التسيير لكن لم تركز على مفاهيم وعموميات هذه المراقبة.	
شملت هذه الدراسة على حالة مبيعات في مؤسسة منجمية لكن لم تتطرق إلى أجزاء الخاصة بمراقبة التسيير بالشكل الكافي	مجلة بعنوان "الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالمركب المنجمي- بئر العاتر"
هذه الدراسة ليست دراسة حالة وتحليلها للشركة إنما إستبيان يتم من خلاله محاولة تحديد مدى إدراك شركات صناعة الدواء التي تعتبر من كبار المنتجين اليوم لأهمية الموازنات التقديرية من تحسين التسيير وحسن الإستغلال والرقابة عليه	مجلة بعنوان "مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات في الشركة الصناعية الدوائية المساهمة العامة الأردنية"

المصدر: إعداد الطالب.

الفرع الثاني: القيمة المضافة للبحث

إن الدراسات السابقة كانت بمثابة مراجع ومصادر استنبطت منها فكرة هذه الدراسة، وعليه فإن معظم هذه الدراسات كانت فاصلة بعض الشيء عن عنصري الموازنات التقديرية ومراقبة التسيير فتارة عنصر يربط مع الأداء وتارة مع التنمية المستدامة... إلخ، لكن من خلال دراستنا هذه قمنا بوضع عموميات ومفاهيم يجب تحصيلها حول العنصرين السالفي الذكر مع محاولتنا للربط بينهما، كما بينا العلاقة بينهما وكيف يتم تطبيقه في حالة من حالات المؤسسة خاصة بتحليل إنحرافات هذه الموازنات في الجانب الإستغلالي.

خلاصة الفصل الأول:

إن الموازنة هي التعبير الكمي والمالي فهي الترجمة الرقمية للخطط التي قررت الإدارة وضعها موضع التنفيذ وهي وسيلة لقياس التقدم في التنفيذ لتحقيق الأهداف الموضوعة، كما تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة، ويمكن القول أن مراقبة التسيير تشمل العمليات والإجراءات التي يقوم بها المسيرين من أجل التأثير على باقي الأفراد لتحقيق وتؤكد مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة، وأنها تؤكد من خلالها للمسيرين أن الموارد التي تم التحصل عليها يتم استعمالها بكفاءة وفعالية فتستعين بالأشخاص وبمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية فهي قسم للمساعدة، الإستشارة، تقديم المعلومة والقيادة، وتؤثر الموازنات في عملية مراقبة التسيير حيث لتصميم نظام رقابة يجب أن تعطي للأفراد بوضوح تام وواجبات ومسؤوليات حسب مؤهلاتهم وبعد ذلك يبدأ الرقابة على أداء المؤسسة للتأكد من مدى تطبيق الخطط الموضوعة، ومسؤولية وتصنيف الإنحرافات يتحملها المشرف على مركز المسؤولية وذلك بعد أن تناقش الإنحرافات مع المتسببين فيها، ودراسة مختلف المعطيات والإجراءات التي يجب إتباعها واختيارها من حيث الأفضل والأنسب منها لاتخاذ قرار بالتصحيح حسب ما يتطلبه الأمر.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

تمهيد الفصل الثاني:

في محاولة لتطبيق الأفكار النظرية في الواقع سأستعين ببعض المعطيات للقيام بدراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف كفصل ثان.

فيشمل الفصل الثاني المبحث الأول تقديم المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وينقسم إلى ثلاث مطالب فالمطلب الأول تعريف مؤسسة ENOF، والمطلب الثاني الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENOF والمطلب الثالث نشاط وأهداف المؤسسة ENOF.

أما المبحث الثاني واقع الميزانية التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة وينقسم بدوره إلى ثلاث مطالب المطلب الأول الميزانية التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة لسنتي 2020/2019، المطلب الثاني تحليل انحرافات المبيعات والمطلب الأخير حول تحليل انحرافات الإنتاج.

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

المبحث الأول : تقديم المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة

ويشمل المطالب الآتية:

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة ENOF ووحدة وادي الفضة

تم إنشاء المؤسسة أثناء الحقبة الاشتراكية وتحديدًا سنة 1968، تحت تسمية الشركة الوطنية للبحث المنجمي **SONAREME**، كأحد أهم النتائج المترتبة عن مشروع تأميم المناجم لتقوم بمختلف الأنشطة المنجمية، من استكشاف، استغلال، إنتاج وتسويق مختلف المنتجات المنجمية من الزنك، الرصاص، البريت، البنتونيت، الحديد، الفوسفات، الرخام والملح.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة ENOF

أنشأت المؤسسة في ظل التسيير الاشتراكي المعروف بالملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، كما أن المؤسسة لم تكن تركز جل اهتمامها على القطاع الاقتصادي فقط، بل كانت لديها وظيفة اجتماعية وسط العمال وامتدت إلى عائلة العامل.

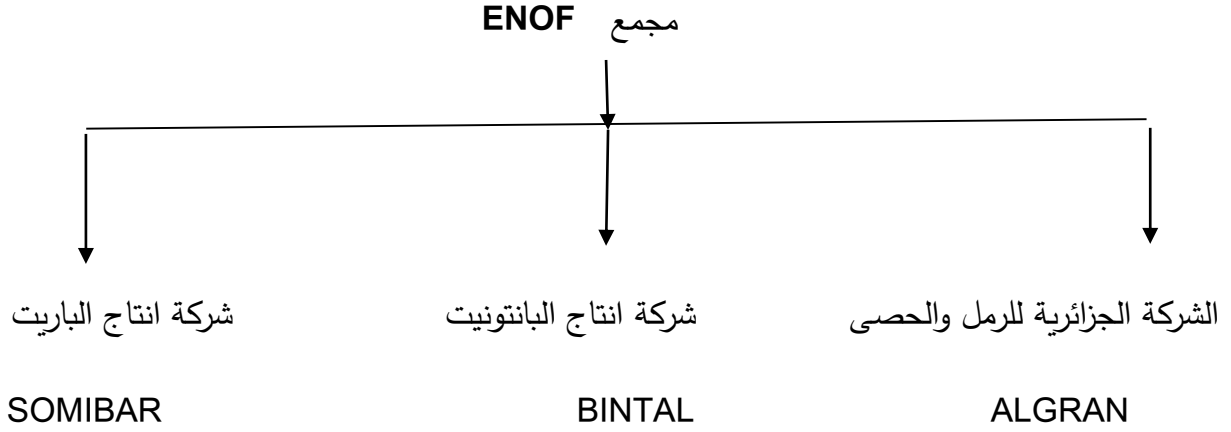
أما وحدة **SONAREME** بوادي الفضة فتأسست سنة 1974 كوحدة متخصصة في إنتاج الحصى بمختلف أنواعه.

في سنة 1983 وأمام المتغيرات الاقتصادية التي فرضتها المرحلة، كانت مؤسسة **SONAREME** وسط حلقة إعادة الهيكلة، فكانت النتيجة ولادة المؤسسة الجديدة **ENOF** المؤسسة الوطنية للممتلكات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة سنة 1999.

ونتيجة للتطور الحاصل في عملية استغلال الثروات المعدنية التي تسخر بها الجزائر والكفاءات التي تم تطويرها طيلة هذه الحقبة، تم اللجوء إلى إعادة هيكلة المؤسسة على أساس معيار التخصص، فتم إبقاء مؤسسة **ENOF** كمؤسسة أم، وتحت إدارتها ثلاثة فروع متخصصة في منتج معين، حسب الشكل التالي:

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الشكل(1): الفروع المتخصصة لمؤسسة ENOF



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

وما يهمنا هو الشركة الجزائرية للحصى ALGRAN ، التي تم إنشاؤها بموجب العقد التوثيقي الصادر بتاريخ 04 فيفري 2001 ، كمؤسسة ذات أسهم مقرها الرئيس بالجزائر العاصمة، ولها عدة وحدات إنتاجية منتشرة على مستوى التراب الوطني متخصصة في إنتاج الحصى والرمال، من بينها وحدة وادي الفضة بصفتها موضوع الدراسة .

الفرع الثاني: التعريف بوحدة وادي الفضة ولاية شلف

تعتبر هذه الوحدة من بين أهم الحلقات في السلسلة الاقتصادية بالمنطقة، ولها الأثر الكبير والمساهمة الفعلية في انجاز العديد من المشاريع على غرار الطريق السيار شرق غرب ،العديد من مشاريع الأشغال العمومية، السدود، طرق السكك الحديدية والطرق الوطنية....

ابتداء من تاريخ 01 جانفي 2016 ،وفي اطار برنامج الحكومة الرامي الى زيادة فاعلية المؤسسات الاقتصادية ،وتحت اشراف مجلس مساهمات الدولة تم دمج المؤسسات الثلاثة السابقة (ALGRAN SOMIBAR BINTAL)، تحت نفس الاسم السابق المؤسسة الوطنية للممتلكات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة ENOF .

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

وما يهنا هنا هو وحدة **ENOF** بوادي الفضة، وهي الوحدة الإنتاجية المتخصصة في إنتاج الحصى والرمل، الواقعة في الجهة الشرقية لبلدية وادي الفضة على بعد 3 كلم، وتبعد حوالي 1 كلم على الطريق الوطني رقم (4) الرابط بين الجزائر ووهران و 23 كلم من مقر ولاية الشلف.

تبلغ احتياجاتها الجيولوجية حاليا 30 مليون طن . بقدرة إنتاجية سنوية تقدر ب 1 مليون طن، بفريق عمل يقدر ب 168 عامل في مختلف التخصصات.

جدول 3 : توزيع عدد العمال بوحدة وادي الفضة

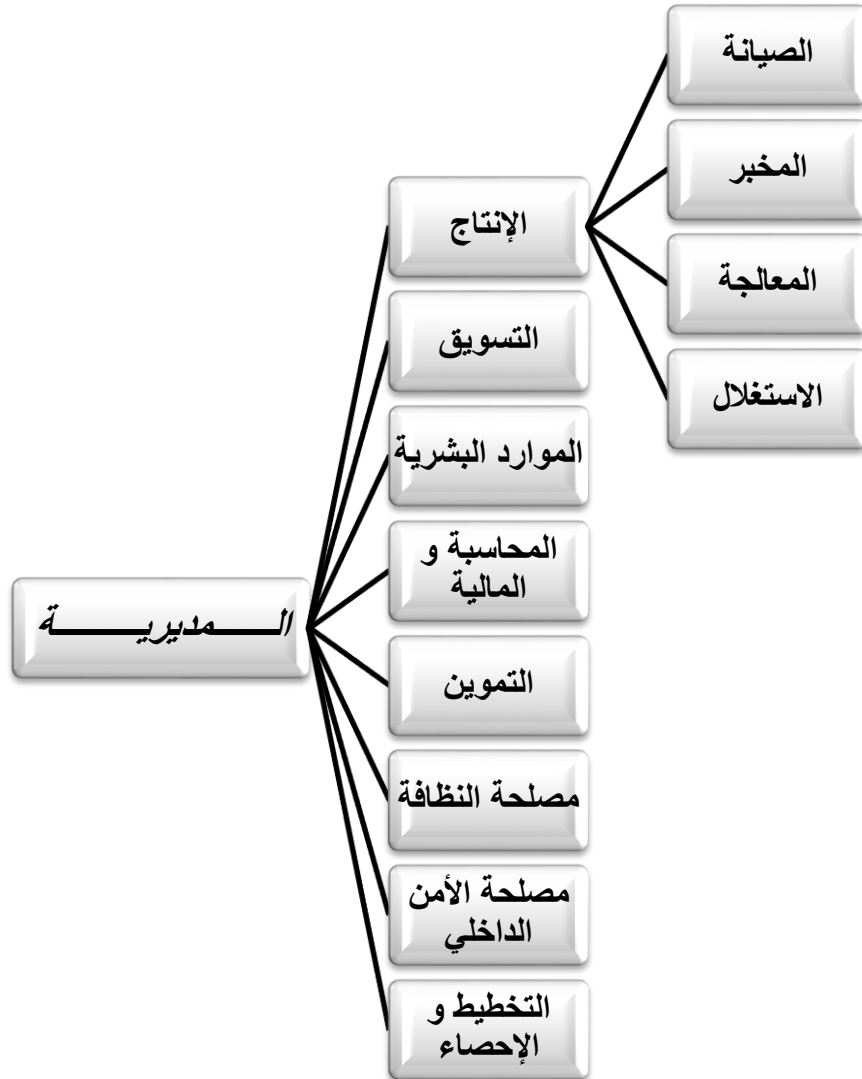
العمال الوضعية	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع
الإطارات	25	09	34
أعوان التحكم والإشراف	06	04	10
أعوان التنفيذ	57	67	124
المجموع	88	80	168

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالوحدة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة

هو ذلك التنظيم الداخلي الذي تقتضيه دواعي التسيير بغية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، حيث تبرز من خلاله تحديد النشاطات المنوطة بكل مصلحة، سلطة اتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات، عملية تنظيم العمل والتي تصبو إلى تحقيق الهدف الموحد، تسهيل عملية التواصل بين مختلف المصالح...

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لوحدة وادي الفضة



المصدر: مصلحة التخطيط والإحصاء .

ليس هناك مثال يكون صالح للتطبيق لأي مؤسسة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف هذه الأخيرة، طبيعة عملها وظروفها المحلية. فمن خلال الدراسات والتجارب الميدانية، إن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة. هذه العوامل هي: حجم المؤسسة، مدة حياتها، مكان عملها، درجة التخصص اللازمة لها، القدرات الإنسانية التي تحتاجها، نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل فيها .

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

إن الهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة يعتبر من الأمور المهمة بالنسبة لهذه الأخيرة، والذي على أساسه، كما هو معلوم، يتم توزيع الوظائف والمهام على مختلف المستويات بالنسبة للمؤسسة، سواء كانت تشغيلية أو وظيفية، وعليه فالمؤسسات تتبع الهيكل التنظيمي المناسب لها والذي يتفق والمرحلة التي تمر بها. بمعنى آخر، ليس هناك نموذج لهيكل تنظيمي موحد ودائم في جميع مراحل حياتها. وعلى العموم، فالمؤسسات الناجحة تمر بثلاث مراحل من تطورها من حيث الهيكل التنظيمي. حيث الهيكل البسيط في بداية حياة المؤسسة، والذي من خلاله يقوم الفرد بكل شيء داخل المؤسسة. ثم كمرحلة ثانية يأتي الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على خطوط السلطة لتعدد الوظائف مثل المالية والموارد البشرية والإنتاج والتسويق وما إلى ذلك. وكمرحلة ثالثة وأخيرة، تتجه المؤسسة الناجحة إلى إضافة خطوط إنتاج متنوعة، وبالتالي فهي تتجه إلى تنظيم أنشطتها من جديد في شكل فروع أو وحدات أعمال متصلة ببعضها البعض. وهناك العديد من الاختلافات بين مرحلة وأخرى بالنسبة لهذه الهياكل المتبعة من قبل المؤسسات الناجحة من أجل تطويرها من حيث المشكلات الخاصة لكل من الأهداف، الاستراتيجيات، نظم المكافآت أو الأجور وغيرها من الخصائص الأخرى،

ومن خلال ما سبق نتطرق للهيكل التنظيمي المتعلق بالمؤسسة الجزائرية للحصى (موضوع الدراسة)

المقسم كمايلي:

1. **المديرية:** هي القسم أو السلطة العليا في المؤسسة حيث تنفرع الى ثمانية فروع وتتضمن:
 - **المدير:** وهو صاحب القرار في المؤسسة ويعتبر الوصي على الوحدة كونه يشرف ويتطلع على جميع المشاريع والإنجازات التي تنجز داخل المؤسسة.
 - **الأمانة:** وتتعلق بالوظائف التي يقوم بها المدير وهي التي تأتمن على مصالح المدير فعن طريقها يكون المدير مطلع على جميع جوانب العمل في المؤسسة ونائب المدير هو الذي يقوم بمجمل الأعمال بالنيابة عن المدير أثناء غيابه عن المصلحة والقيام بزيارات حول دوائر العمل في المؤسسة.
2. **التخطيط والإحصاء:** وهي المصلحة التي تقوم بإعداد الدراسات الإستشرافية حول الإنتاج والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإعداد مخطط التنمية والسهر على تطبيق وإنجاز التحقيقات والتحليلات الاقتصادية، واقتراح معايير استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية، وتعني بإصدار نسب الأرباح

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الشهرية والسنوية للمؤسسة وعلى أثر هذه النتائج والدراسات، يتم حل أو تقادي المشاكل بالمؤسسة إذا وجدت و وضع بيانات حول أحوال المؤسسة ووضعيتها الاجتماعية.

3. **مصلحة الأمن الداخلي:** دورها الأساسي توفير الأمن لتقادي التجاوزات عن طريق مجموعة من

الأعوان المؤهلين، حيث يقومون بتأمين المؤسسة وذلك عن طريق المداومة المستمرة لأعوان الأمن في الأوقات دون انقطاع، زيادة على ذلك وجود كاميرات مراقبة في مختلف جهات ومرافق المؤسسة.

4. **مصلحة النظافة:** حيث يقوم يوميا بتنظيف جميع الأجنحة الخاصة بالمؤسسة، وذلك يوميا بتوزيع

المهام منظمة لكل جناح وكذا نظافة المرافق والهياكل الإدارية وبالأخص محيط المؤسسة من المدخل إلى الجهة الخلفية.

5. **الإنتاج:** وهو النشاط الأساسي الذي تقوم به المؤسسة الذي يتمحور عليه مجمل عمليات التي تقوم

بها المؤسسة، حيث تقوم بصنع الحصى بشتى أنواعه، وتتم عملية الإنتاج على عدة مراحل:

- **المحجرة:** هي المرحلة الأولى من عملية الإنتاج حيث تتم فيها القيام باستخراج الصخور الكبيرة، عن طريق القيام بتفجيرات في الجبل ثم سحق الصخور والحجارة بمجموعة من الآلات هي: آلات كسارة، معدات سحق، ملقم، آلات الغريال والمغسلة.

- **مصلحة المعالجة:** المرحلة الثانية من عملية الإنتاج وتتم فيها القيام في التفريقة بين المنتجات وذلك لدرجة قربتها وتنوعها في إستعمالاتها.

- **المخبر:** تشرف على إجراء التحاليل و بصفة دائمة في مختلف مراحل الإنتاج حتى المنتج النهائي، بعد أن يتم إرسال تقارير التحليل اليومي وتتم مهمة المخبر الأساسية وهي تسوية وتصحيح الأخطاء الواقعة في عملية الإنتاج، ويقوم المدير بإتخاذ القرارات اللازمة لتسوية الوضعية.

- **مصلحة الصيانة:** يتركز دورها أساسا في صيانة جميع ممتلكات الشركة وتصليحها في حالة

العطب مثل: وسائل الإنتاج ومعدات وأدوات القسم الإداري... إلخ

6. **التسويق:** وتختص هذه المصلحة في دراسة السوق وتحديد خصائصه وتحديد إحتياجات السوق بما

فيها الكمية المطلوبة و الجودة المطلوبة، والبحث عن الطرق المناسبة لتسويق المنتجات لمجموع الزبائن أو الفئة المستهدفة منهم وتلبية إحتياجاتهم، بالطريقة المثلى للوصول إلى رقم مبيعات أمثل

الذي يحقق أعلى عائد.

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

7. الموارد البشرية تختص في العمل الإداري المتعلق بالأمر القانونية وينطبق على المستخدمين

بالوحدة، مع تسيير النظام الداخلي للمؤسسة وهي تتكون من عدة مصالح نوجزها كالآتي:

- مصلحة المستخدمين: بها ثلاثة فروع: مصلحة المستخدمين، مصلحة الأوضاع الاجتماعية والأجرة.

- مصلحة الوسائل العامة: وبها فرعين: النقل والخدمات.

- مصلحة النزاعات: متخصصة في القضايا المتعلقة بالعمال.

8. المحاسبة والمالية: يتعلق هذا القسم بالتقنيات التجارية في التعامل مع التجار وتليها مرحلة الفاتورات

ثم اجراء الدفع لدى مصلحة المالية ، ويتكون من ثلاث مصالح :

- مصلحة المحاسبة: تقوم بمراقبة الوثائق المحاسبية مثل: الفاتورات ، طلبات الشراء ووثائق التسليم

- مصلحة المالية: تختص في التعامل مع البيئة الخارجية للمؤسسة، ويكون هذا التعامل إما نقدا

أو عبارة عن صكوك بريدية أو شيكات بنكية، وتتمثل أعمالها في تحصيل حقوق المؤسسة من

الزبائن وغيرهم من الأعوان الإقتصاديين وكذا الدفع للموردين .

- مصلحة تسيير أملاك المؤسسة:وتقوم بإحصاء ممتلكات المؤسسة من عتاد وسائل النقل،

الإنتاج والعقارات بصفة الإستمرار، والعمل على تصنيف هذه الممتلكات ويكون هذا التصنيف

حسب الحجم، النوع مع تعيين وجودها .

9. التموين وتتضمن :

- مصلحة الشراء:وتقوم بتحضير طلبات الشراء بناء على حاجة المؤسسة وبكل ماينقص المخزن

من مستلزمات الإنتاج أو المواد الثانوية الخاصة بالإدارة وغيرها من المصالح الأخرى، وبعد

إنجاز الطلبية يقدم للإمضاء من طرف المدير ثم يوجه إلى المورد لشراء ما يلزم.

- مصلحة تسيير المخزونات:وتعمل على تسيير المخزون ومراقبة السلع من حيث الكمية بشكل

مستمر، وكل ما يتوجب أن تحتاج إليه الوحدة يكون لدى هذه المصلحة وإن كان العكس تتقدم

بطلب إلى مصلحة الشراء .

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

المطلب الثالث: نشاط وأهداف المؤسسة

يبين المطلب طبيعة نشاط المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: نشاط الشركة:

إن نشاط الشركة هو نشاط إقتصادي حيث تساهم بشكل كبير كباقي الشركات الوطنية الأخرى في التنمية الإقتصادية و تلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين ، فالشركة الجزائرية للحصى تمزج بين عدة أنشطة و وظائف تقوم بها في أعمالها اليومية وهي الشراء ، الإنتاج والبيع .

أولاً: الشراء

تقوم الشركة بعدة صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد المتفجرة من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية ، و يتم إختيار المناسب على أساس عنصرين هما الجودة و النوعية .

ثانياً: الإنتاج

:و تعتبر أهم حلقة في نشاط الشركة حيث تقوم بتحويل الحجارة من حالتها الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال .

ثالثاً: البيع

:يعد الأهم من بين الأنشطة الأخرى بالنسبة للشركة بحيث تقوم ببيع ماتم إنتاجه وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية إلى جانب مصلحة البيع.

الفرع الثاني:الأهداف المسطرة للمؤسسة :

من بين هذه الأهداف مايلي:

-زيادة كمية المنتجات المطلوبة بكثرة في السوق للحصول على هامش الربح ،من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى والمشاريع التنموية وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل في مايلي:

- المساهمة في تطوير وتنمية الإقتصاد الوطني.
- تمويل المشاريع التنموية بمختلف أشكال الحصى.

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

- ضمان جودة ونوعية منتوجاتها مقارنة بالمنتجات المتوفرة في السوق الوطنية .
- توفير مناصب شغل والتقليل من حدة البطالة وذلك بتمهين عدد كبير .

المبحث الثاني: واقع الموازنات التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة

وينقسم المبحث إلى:

المطلب الأول: الموازنات التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة لسنتي 2020/2019

الفرع الأول: تحليل مبيعات سنة 2019

نلاحظ من خلال معطيات المبيعات التقديرية لسنة 2019 أنها كانت متشائمة جدا مقارنة بما حقق فعلا، حيث أن المبيعات الفعلية كانت مرتفعة جدا مقارنة بالمقدر وهذا بالنسبة لجميع أشهر السنة مما يوجب إعادة النظر في تقديرات المبيعات والعوامل المحيطة بها .

الجدول (4): المبيعات المادية الفعلية لدورة 2019

التعيين	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	250000	19800	19800	20800	20800	19800	20800	21800	21800	20800	20800	20800	22200
خرسانة 0/3	100000	8000	8000	8300	8300	8000	8300	8800	8800	8300	8300	8300	8600
نوع 3/8	210000	16600	16600	17500	17500	16600	17500	18400	18400	17500	17500	17500	18400
نوع 8/15	200000	15800	15800	16700	16700	15800	16700	17500	17500	16700	16700	16700	17400
نوعية 15/25	200000	15800	15800	16700	16700	15800	16700	17500	17500	16700	16700	16700	17400
0/31,5	240000	19000	19000	20000	20000	19000	20000	21000	21000	20000	20000	20000	21000
المجموع	1200000	95000	95000	100000	100000	95000	100000	105000	105000	100000	100000	100000	105000

المصدر: ENOF مصلحة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الجدول (5): المبيعات المقدرة لدورة 2019

البيعين	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	75000	5900	5900	6200	6200	5900	6200	6500	6500	6200	6200	6200	7100
خرسانة 0/3	68000	5400	5400	5600	5600	5400	5600	6000	6000	5600	5600	5600	6200
نوع 3/8	63000	5000	5000	5300	5300	5000	5300	5500	5500	5300	5300	5300	5200
نوع 8/15	130000	10300	10300	10900	10900	10300	10900	11400	11400	10900	10900	10900	10900
نوع 15/25	60000	4700	4700	5000	5000	4700	5000	5300	5300	5000	5000	5000	5300
0/31,5	84000	6700	6700	7000	7000	6700	7000	7300	7300	7000	7000	7000	7300
المجموع	480000	38000	38000	40000	40000	38000	40000	42000	42000	40000	40000	40000	42000

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية ENOF

الفرع الثاني: تحليل مبيعات سنة 2020

أما بالنسبة لسنة 2020 فتقديرات المبيعات ارتفعت بنسبة 14 % مقارنة بتقديرات السنة الماضية لكن تبقى هذه التقديرات منخفضة جدا مقارنة بما حقق في السنة الماضية وحتى ما تم تحقيقه في نفس السنة يكاد يفوق ضعف التقديرات . والملاحظ أنّ المبيعات الفعلية السنوية كانت ثابتة خلال السنتين لكن التقديرات ظلت متشائمة . حيث يمكن ملاحظة ضعف نظام التقديرات فيما يخص المبيعات.

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الجدول (6): المبيعات المادية الفعلية لدورة 2020

التعيين	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	220000	17000	18000	19600	18400	17000	18400	18000	18000	21200	18000	18000	18400
خرسانة 0/3	100000	8300	8300	8300	8300	8300	8300	8300	8300	8700	8300	8300	8300
نوع 3/8	220000	17400	18000	19800	18300	17400	18300	18000	19000	19500	18000	18000	18300
نوع 8/15	240000	19000	19700	21500	20000	19000	20000	19700	20000	21700	19700	19700	20000
نوع 15/25	180000	14300	14700	16300	15000	14300	15000	14700	14700	16600	14700	14700	15000
0/31,5	240000	19000	19300	21500	20000	19000	20000	19300	22000	21300	19300	19300	20000
المجموع	1200000	95000	98000	107000	100000	95000	100000	98000	102000	109000	98000	98000	100000

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية ENOF

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الجدول (7): المبيعات المقدرة لدورة 2020

التعدين	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	88000	6800	7200	7800	7400	6800	7400	7200	7200	8500	7200	7200	7300
خرسانة 0/3	80000	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	7000	6600	6600	7000
نوع 3/8	88000	7000	7200	7900	7300	7000	7300	7200	7600	7800	7200	7200	7300
نوع 8/15	172800	13700	14200	15500	14400	13700	14400	14200	14400	15600	14200	14200	14300
نوعية 15/25	81000	6400	6600	7300	6800	6400	6800	6600	6600	7500	6600	6600	6800
0/31,5	38400	3000	3100	3400	3200	3000	3200	3100	3500	3400	3100	3100	3300
المجموع	548200	43500	44900	48500	45700	43500	45700	44900	45900	49800	44900	44900	46000

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية ENOF

الفرع الثالث: معطيات إنتاج سنة 2019

أما فيما يخص جدولة الإنتاج فتم برمجة إنتاج نفس الكمية المقدر بيعها سنة 2019 ، ووزعت على اشهر السنة بنفس نسبة توزيع تقديرات المبيعات لنفس السنة .وهذا ما يوضحه الجدول 08 :

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الجدول(08): المنتجات المادية المقدرة سنة 2019

التعين	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	75000	5900	5900	6200	6200	5900	6200	6500	6500	6200	6200	6200	7100
خرسانة 0/3	68000	5400	5400	5600	5600	5400	5600	6000	6000	5600	5600	5600	6200
نوع 3/8	63000	5000	5000	5300	5300	5000	5300	5500	5500	5300	5300	5300	5200
نوع 8/15	130000	10300	10300	10900	10900	10300	10900	11400	11400	10900	10900	10900	10900
نوعية 15/25	60000	4700	4700	5000	5000	4700	5000	5300	5300	5000	5000	5000	5300
0/31,5	84000	6700	6700	7000	7000	6700	7000	7300	7300	7000	7000	7000	7300
المجموع	480000	38000	38000	40000	40000	38000	40000	42000	42000	40000	40000	40000	42000

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية ENOF

لكن فيما يخص المنتج فعليا سنة 2019 فقد فاق بكثير الكمية المتوقعة لنفس السنة وذلك نظرا لارتفاع الطلب على هذه المواد.

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الجدول (09): المنتجات الفعلية لدورة 2019

الشهر	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	250000	19800	19800	20800	20800	19800	20800	21800	21800	20800	20800	20800	22200
خرسانة 0/3	100000	8000	8000	8300	8300	8000	8300	8800	8800	8300	8300	8300	8600
نوع 3/8	210000	16600	16600	17500	17500	16600	17500	18400	18400	17500	17500	17500	18400
نوع 8/15	200000	15800	15800	16700	16700	15800	16700	17500	17500	16700	16700	16700	17400
نوع 15/25	200000	15800	15800	16700	16700	15800	16700	17500	17500	16700	16700	16700	17400
0/31,5	240000	19000	19000	20000	20000	19000	20000	21000	21000	20000	20000	20000	21000
المجموع	1200000	95000	95000	100000	100000	95000	100000	105000	105000	100000	100000	100000	105000

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية ENOF

الفرع الرابع: معطيات الإنتاج لسنة 2020

وعن جدولة الإنتاج لسنة 2020 تم برمجة انتاج نفس الكمية المقدر بيعها لنفس السنة، ووزعت على اشهر السنة بنفس نسبة توزيع تقديرات المبيعات لنفس السنة وهذا بالرغم من ازدياد الطلب والمبيعات المحقق سنة 2019. وهذا ما يوضحه الجدول 10 :

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الجدول (10): المنتجات المقدرة لدورة 2020

التعيين	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	88000	6800	7200	7800	7400	6800	7400	7200	7200	8500	7200	7200	7300
خرسانة 0/3	80000	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	7000	6600	6600	7000
نوع 3/8	88000	7000	7200	7900	7300	7000	7300	7200	7600	7800	7200	7200	7300
نوع 8/15	172800	13700	14200	15500	14400	13700	14400	14200	14400	15600	14200	14200	14300
نوع 15/25	81000	6400	6600	7300	6800	6400	6800	6600	6600	7500	6600	6600	6800
0/31,5	38400	3000	3100	3400	3200	3000	3200	3100	3500	3400	3100	3100	3300
المجموع	548200	43500	44900	48500	45700	43500	45700	44900	45900	49800	44900	44900	46000

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية ENOF

لكن نظرا لارتفاع الطلب على هذه المواد فقد تم انتاج فعليا سنة 2020 ضعف الكمية المتوقعة للبيع. والتي تعبر عن نفس الكمية المنتجة والمباعة فعليا في السنة الماضية. والجدول 11 يوضح الإنتاج الفعلي لسنة 2020 .

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

جدول (11): منتجات المادية الفعلية لدورة 2020

التعيين	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	220000	17000	18000	19600	18400	17000	18400	18000	18000	21200	18000	18000	18400
خرسانة 0/3	100000	8300	8300	8300	8300	8300	8300	8300	8300	8700	8300	8300	8300
نوع 3/8	220000	17400	18000	19800	18300	17400	18300	18000	19000	19500	18000	18000	18300
نوع 8/15	240000	19000	19700	21500	20000	19000	20000	19700	20000	21700	19700	19700	20000
نوع 15/25	180000	14300	14700	16300	15000	14300	15000	14700	14700	16600	14700	14700	15000
0/31,5	240000	19000	19300	21500	20000	19000	20000	19300	22000	21300	19300	19300	20000
المجموع	1200000	95000	98000	107000	100000	95000	100000	98000	102000	109000	98000	98000	100000

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية ENOF

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

المطلب الثاني: تحليل إنحراف المبيعات

من خلال المعطيات السابقة تم تحليل الإنحرافات والنتائج، وإن المبيعات هي عبارة عن إيرادات ولذلك إنحرافها يحسب كالتالي:

$$\text{إنحراف المبيعات} = \text{المبيعات الفعلية للدورة} - \text{المبيعات المقدرة للدورة}$$

الجدول (12) : تحليل إنحرافات مبيعات دورة 2019

مقدار الإنحراف	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	175000	13900	13900	14600	14600	13900	14600	15300	15300	14600	14600	14600	15100
خرسانة 0/3	32000	2600	2600	2700	2700	2600	2700	2800	2800	2700	2700	2700	2400
نوع 3/8	147000	11600	11600	12200	12200	11600	12200	12900	12900	12200	12200	12200	13200
نوع 8/15	70000	5500	5500	5800	5800	5500	5800	6100	6100	5800	5800	5800	6500
نوع 15/25	140000	11100	11100	11700	11700	11100	11700	12200	12200	11700	11700	11700	12100
0/31,5	156000	12300	12300	13000	13000	12300	13000	13700	13700	13000	13000	13000	13700
المجموع	720000	57000	57000	60000	60000	57000	60000	63000	63000	60000	60000	60000	63000
طبيعة الإنحراف	ملحوظ	مقبول	مقبول	ملحوظ	ملحوظ	مقبول	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ

المصدر: إعداد الطالب

نلاحظ أن ما تم تقديره من مبيعات في بداية سنة 2019 كان تقدير موجبا لكن يبقى ضعيف جدا مقارنة مع ما تم تحقيقه في الواقع، حيث سجلنا تحقيق ضعف الكمية المتوقع بيعها.

أما بالنسبة لسنة 2020 كانت إنحرافات التقديرات للمبيعات في كل شهر من السنة مقبولة، حيث كانت التقديرات الشهرية لا تظهر بمستويات متذبذبة على عكس ما تم تقديره من مبيعات في السنة السابقة 2019. لكن تبقى الكمية المتحققة فعلا تفوق بكثير التوقعات .

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الجدول (13) جدول تحليل إنحرافات مبيعات دورة 2020

مقدار الإنحراف	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	132000	10200	10800	11800	11000	10200	11000	10800	10800	12700	10800	10800	11100
خرسانة 0/3	20000	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1300
نوع 3/8	132000	10400	10800	11900	11000	10400	11000	10800	11400	11700	10800	10800	11000
نوع 8/15	67200	5300	5500	6000	5600	5300	5600	5500	5600	6100	5500	5500	5700
نوعية 15/25	99000	7900	8100	9000	8200	7900	8200	8100	8100	9100	8100	8100	8200
0/31,5	201600	16000	16200	18100	16800	16000	16800	16200	18500	17900	16200	16200	16700
المجموع	651800	51500	53100	58500	54300	51500	54300	53100	56100	59200	53100	53100	54000
طبيعة الإنحراف	ملحوظ	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول

المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثالث: تحليل إنحرافات الإنتاج

نلاحظ بالنسبة لهذا الإنحراف الخاص بمواد الإنتاج ظهر بمستوى ملحوظ مثل المبيعات لدورة 2019 حيث أن المؤسسة قامت ببيع كل ما انتجته ولم يتبقى لديها مخزون متبقي. لكن هناك تباين كبير بين المنتجات المبرمجة والأخرى المقدره لكل سنة .

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير

الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

الجدول (14) جدول تحليل إنحرافات منتجات دورة 2019

مقدار الإنحراف	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	175000	13900	13900	14600	14600	13900	14600	15300	15300	14600	14600	14600	15100
خرسانة 0/3	32000	2600	2600	2700	2700	2600	2700	2800	2800	2700	2700	2700	2400
نوع 3/8	147000	11600	11600	12200	12200	11600	12200	12900	12900	12200	12200	12200	13200
نوع 8/15	70000	5500	5500	5800	5800	5500	5800	6100	6100	5800	5800	5800	6500
نوع 15/25	140000	11100	11100	11700	11700	11100	11700	12200	12200	11700	11700	11700	12100
0/31,5	156000	12300	12300	13000	13000	12300	13000	13700	13700	13000	13000	13000	13700
المجموع	720000	57000	57000	60000	60000	57000	60000	63000	63000	60000	60000	60000	63000
طبيعة الإنحراف	ملحوظ	مقبول	مقبول	ملحوظ	ملحوظ	مقبول	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ	ملحوظ

المصدر: إعداد الطالب

الجدول (15) جدول تحليل إنحرافات منتجات دورة 2020

مقدار الإنحراف	المجموع	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
0/3	132000	10200	10800	11800	11000	10200	11000	10800	10800	12700	10800	10800	11100
خرسانة 0/3	20000	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1300
نوع 3/8	132000	10400	10800	11900	11000	10400	11000	10800	11400	11700	10800	10800	11000
نوع 8/15	67200	5300	5500	6000	5600	5300	5600	5500	5600	6100	5500	5500	5700
نوع 15/25	99000	7900	8100	9000	8200	7900	8200	8100	8100	9100	8100	8100	8200
0/31,5	201600	16000	16200	18100	16800	16000	16800	16200	18500	17900	16200	16200	16700
المجموع	651800	51500	53100	58500	54300	51500	54300	53100	56100	59200	53100	53100	54000
طبيعة الإنحراف	ملحوظ	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول

المصدر: إعداد الطالب

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

ظهرت إنحرافات بمستويات مقبولة لكنها كبيرة نسبيا بين ما تم تقديره في الموازنات وبين ما تم إنتاجه في الحقيقة، كما نلاحظ أنها حققت مستويات مثل المبيعات وهذا لأن الحساب 72 للمخزون المتبقي يساوي 0 عند كل شهر ولكل دفعة مباعه؛ أي كل ما تنتجه المؤسسة تقوم ببيعه مباشرة، ومنه يمكن القول أن الموازنات تساعد على تسيير كفاء للموارد المتاحة للمؤسسة.

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية الغير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة ولاية الشلف

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن القول أن مراقبة التسيير أداة لقياس وتقييم الأداء وساعدت في بناء المؤسسات ونجاحها لمواجهة الأزمات المستقبلية، ويكون نجاح هذه المؤسسات على إثر تطبيق منظومات تسييرية جيدة والرقابة عليها، كما تستعمل الموازنات التقديرية أداة تستعمل من قبل مؤسسة الطاقة ENOF الإنتاجية حيث تقوم بمحاولة تقدير التكاليف خلال كل شهر ونفس الشيء بالنسبة للإيرادات، وعندما تباشر في تحديد الإنحراف الذي يمثل المقدار بين القيمة الفعلية والقيمة المتوقعة يتم الحصول على استنتاج حول مدى التسيير ومدى الاستخدام الأمثل للموارد وفق ما هو متوقع، مع مراعات الأهداف المسطرة للمؤسسة فتكون طريقة غير مباشرة لمراقبة التسيير، وهذه المؤسسة الإنتاجية مؤسسة مهمة في مجال الطاقة ولديها فروع متشعبة ومتنوعة وضخمة رغم ذلك تخضع لنظام الموازنات التقديرية كطريقة حديثة من طرق مراقبة التسيير.

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

من خلال تناول موضوع الدراسة دور الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير حاولت أن أبين أهمية هذه الموازنات، وإن الغرض الرئيسي كان عبارة عن محاولة تحديد كيفية إعداد هذه الأخيرة، حيث تقوم المؤسسة والمسيرين في محاولة منهم للمحافظة على مواردها واستخدامها بكل كفاءة وفعالية فتسمح لهم بتقادي أكبر إنحراف المتمثل في تفادي الفجوة بين ما تم تقديره وما سيتم في الواقع، كما تم في محاولة لحل الإشكالية الرئيسية المطروحة ومعالجتها وهي " كيف تساهم الموازنات التقديرية في عملية مراقبة التسيير للمؤسسة الاقتصادية؟ " فتم إثبات أن الموازنة هي تعبير كمي ومالي للخطط التي قررت الإدارة وضعها موضع التنفيذ والتي تشمل تحديدا على ما ينبغي إتمامه وكيف يتم عمله، وطرق إنجاز العمليات التي تتضمنها هذه الخطط فتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في التنفيذ لتحقيق الأهداف الموضوعية، فتساعد على تحقيق المراقبة على التسيير.

نتائج اختبار الفرضيات:

وبناء على الفرضيات المقترحة للإجابة عن الأسئلة الفرعية وعلى ما تم التطرق إليه في بحثنا تم التوصل إلى ما يلي:

- إن من أهم أنواع الموازنة التقديرية الموازنات طويلة وقصيرة الأجل فهي فرضية صحيحة حيث يتم هذا التقسيم حسب معيار الزمن إلا أنه هناك معايير أخرى أساسية يتم التصنيف حسبها أيضا كمعيار طبيعة العمل ومن ناحية المرونة.... وما إلى ذلك من المعايير.

- أما حول كيفية إعداد الموازنات في مرحلة الاستغلال حسب معايير المنطقة الجغرافية هي فرضية يعتمد عليها نظرا لأهمية المنطقة الجغرافية بالنسبة لعملية الاستغلال حيث التبويب يكون وفقا لقنوات التوزيع، كما يمكن تبويب المصاريف وفق مركز التكلفة وتبويب المصاريف وفق المناطق وحسب المنتجات وما إلى ذلك من الطرق..... مع اعتبار المنطقة التي سيوزع إليها أهم معيار.

- أما بالنسبة للفرضية الأخيرة فلا تتمثل مهمة مراقبة التسيير في تقسيم المهام والإشراف فقط بل إنما هي أداة مراقبة للأداء الوظيفي، المشاركة في تحديد الأهداف، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، مراقبة الجودة إدارة الوقت، التنسيق الهيكلي، وضع الأهداف، وضع الموازنات ووضع مؤشرات لتقييم.

التوصيات

ضمن ما تم البحث عنه في إطار هذا العنوان فسندقم التوصيات التالية :

- يجب الإستعانة بالعديد من العمال وتقويض لهم المهام في هذا المجال ليتوسع مجال التقديرات, فتكون المؤسسة على دراية تامة بأي تغيير يطرأ سواء في المجال التمويني، الإنتاجي والتسويقي.....
- يجب تخصيص مكان لمعهد يدرّب ويؤهل فيه المسيرين والمحاسبين في الجانب العملي مباشرة لتعطيهم فكرة حول كيفية إعداد الموازنات وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها ومحاولة معالجتها؛
- الإكثار من الملتقيات الدراسية لذوي الخبرة في مجال مراقبة التسيير, وحضور المتكولين لها للإطلاع على كامل المستجدات ومواكبهم للتطورات خاصة تلك المتعلقة بالمعايير الدولية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الرقم	البيانات
مراجع باللغة العربية الكتب	
1	محمد فركوس، الموازنة التقديرية أداة فعالة في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
2	أحمد نور، المحاسبة الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الإسكندرية، 1997
3	عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 1997.
4	نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1979
5	خاص صالح، تقنيات تسيير ميزانية المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
6	خاص صافي صالح، تسيير ميزانية المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر، 2008.
المقالات	
7	محمد عز الدين نعمون ، إبراهيم سلطان شيبوط ، " دور الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الجزائر 03 ، المجلد 04/ العدد02، 2020
8	محمد صغير القرشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد09، 2011
9	غزيباوان علي، علي نادية، " استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، جامعة ألكلي محمد أولحاج الحاج البويرة ، المجلد04، العدد07، 2019
10	شريف غياط، فيروز رجال، "موازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة، 2008
11	باسم عمروش، أحمد علماوي، "الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالمركب المنجمي- بئر العاتر"، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة غرداية، المجلد06/العدد02/ديسمبر 2021.

قائمة المراجع

12	وليد زكريا صيام، "مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات في الشركة الصناعية الدوائية المساهمة العامة الأردنية"، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية ، المجلد 36، العدد2، 2009 .
	الأطروحات والرسائل
13	احمد بونقيب، رسالة ماجستير في علوم التسيير، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، سنة2005/2006 .
14	قرومي محمد وشلالي عبدالقادر، إعداد وإدارة الموازنة التقديرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة العقيد أوكلي محمد أولحاج بويرة، 2016-2017
15	زينب رضوان علي، " تقييم التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة "، مذكرة ماجيستر ، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013
16	نوران إيمان، أهمية تطبيق الإدارة على أساس الأنشطة ABM ودورها في تعزيز حوكمة المؤسسات الاقتصادية - دراسة استكشافية على مجموعة مؤسسات إقتصادية جزائرية-، أطروحة دكتوراه "جامعة أوكلي محمد أولحاج الحاج البويرة،2018/2019
17	خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة"، مذكرة ماجيستر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2012
	المراجع باللغة الأجنبية
18	Nicolas Berland، Yves De Rongé، Control de Gestion: Perspectives stratégiques et managériales، Publié par Pearson France، France، 2013،
19	Marc Ingham، Management stratégique et compétitivité، Boeck-Wesmael ، Belgium، 1995
20	Yves De Rongé، Karine Cerrada، Control de Gestion، Pearson، France، 3 éditions، 2012

الملاحق

الملاحق

ENOF OUED FODDA
PB N° 07 OUED FODDA OUED FODDA

EDITION_DU/04/05/2022 8:57
EXERCICE 01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		409 365 777,46	459 542 197,16
Variation stocks produits finis et en cours		20 230 896,20	-38 459 692,89
Production immobilisée		17 270 622,18	
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		446 870 297,84	421 082 504,27
Achats consommés		-127 079 714,32	-116 702 273,23
Services extérieurs et autres consommations		-30 908 131,67	-23 156 596,10
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-157 987 846,99	-139 858 871,33
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		288 882 451,85	281 223 632,94
Charges de personnel		-163 947 216,84	-137 459 651,80
Impôts, taxes et versements assimilés		-8 325 012,48	-6 187 683,18
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		116 610 220,53	137 576 297,96
Autres produits opérationnels		9 543 360,37	6 734 703,04
Autres charges opérationnelles		-33 882 911,31	-29 055 391,31
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-59 384 848,90	-58 097 592,33
Reprise sur pertes de valeur et provisions		276 775,57	2 149 896,65
V- RESULTAT OPERATIONNEL		33 164 896,26	59 307 914,01
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		33 164 896,26	59 307 914,01
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-45 630,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		486 892 433,78	429 967 103,96
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-423 673 467,52	-370 659 189,95
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		33 118 966,26	59 307 914,01
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		33 118 966,26	59 307 914,01

COMPTES D'EXPENSES

Désignation	Oct. 2019	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Production de recherche	480 000	38 000	38 000	40 000	40 000	40 000	38 000	40 000	42 000	42 000	40 000	40 000	42 000
Productions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ventes et prod. annexes	480 000	38 000	38 000	40 000	40 000	40 000	38 000	40 000	42 000	42 000	40 000	40 000	42 000

EFFETS P.M. CROUPE

Encours/Produit	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Mortifié	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Exécution	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Total	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156

EFFETS P.M. ACTIFS

Effectif Productif	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156
Effectif Lacune	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156

RENTS DE RESEARCH (RDA)

Effectif Productif	128 000	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500
Effectif Lacune	20 000	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	0	2 000	1 800	1 800
Total	148 000	13 300	13 300	13 300	13 300	13 300	13 300	13 300	13 300	0	16 000	13 300	13 300

ACHATS (RDA)

F/Réchange	50 000	4 000	4 000	4 200	4 200	4 200	4 000	4 200	4 400	4 400	4 200	4 200	4 000
Matériaux & Autres	100 000	7 900	7 900	8 300	8 300	8 300	8 300	7 900	8 300	8 300	8 300	8 300	8 900
Total	150 000	11 900	11 900	12 500	12 500	12 500	12 300	12 100	12 700	12 700	12 500	12 500	12 900

ENOF OUED FODDA
PB N° 07 OUED FODDA OUED FODDA

EDITION_DU 04/05/2022 8:57
EXERCICE 01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		459 542 197,16	487 181 391,76
Variation stocks produits finis et en cours		-38 459 692,99	83 114,06
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		421 082 504,27	487 264 505,82
Achats consommés		-116 702 273,23	-126 387 264,16
Services extérieurs et autres consommations		-23 156 598,10	-36 278 362,87
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-139 858 871,33	-162 665 626,83
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		281 223 632,94	324 598 878,99
Charges de personnel		-137 459 651,80	-128 181 929,65
Impôts, taxes et versements assimilés		-6 187 683,18	-6 359 872,78
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		137 576 297,96	190 057 076,56
Autres produits opérationnels		6 734 703,04	4 376 479,74
Autres charges opérationnelles		-29 055 391,31	-39 355 888,36
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-58 097 592,33	-112 818 593,91
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 149 896,65	3 947 528,35
V- RESULTAT OPERATIONNEL		69 307 914,01	46 406 602,68
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		69 307 914,01	46 406 602,68
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			-2 245 519,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		429 967 103,96	495 588 513,91
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-370 659 189,95	-451 427 430,23
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		69 307 914,01	44 161 083,68
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		69 307 914,01	44 161 083,68

ENOF OUED FODDA
PB N° 07 OUED FODDA OUED FODDA

EDITION_DU 04/05/2022 8:57
EXERCICE 01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		409 368 777,46	459 542 197,16
Variation stocks produits finis et en cours		20 230 898,20	-38 459 892,89
Production immobilisée		17 270 622,18	
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		446 870 297,84	421 082 504,27
Achats consommés		-127 079 714,32	-116 702 273,23
Services extérieurs et autres consommations		-30 908 131,67	-23 156 598,10
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-157 987 845,99	-139 858 871,33
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		288 882 451,85	281 223 632,94
Charges de personnel		-163 947 218,84	-137 459 651,80
Impôts, taxes et versements assimilés		-8 325 012,48	-6 187 683,18
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		116 610 220,53	137 576 297,96
Autres produits opérationnels		9 543 360,37	6 734 703,04
Autres charges opérationnelles		-33 882 911,31	-29 055 391,31
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-59 384 848,90	-58 097 592,33
Reprise sur pertes de valeur et provisions		278 775,57	2 149 896,65
V- RESULTAT OPERATIONNEL		33 164 596,26	59 307 914,01
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		33 164 596,26	59 307 914,01
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-45 630,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		466 692 433,78	429 967 103,96
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-423 573 467,52	-370 659 189,95
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		33 118 966,26	59 307 914,01
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		33 118 966,26	59 307 914,01