

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

التخصص: تدقيق و مراقبة تسيير

بعنوان:

دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة المخاطر

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر 2013-2015

من إعداد الطالبة: شطي فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ مولاي لخضر عبد الرزاق,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,(أستاذ جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) رئيسا

الأستاذ بن مالك محمد حسان....., (أستاذ جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) مشرفا ومقرا

الأستاذ صديقي فؤاد....., (أستاذ جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016

الإهداء

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب ، فاستنارت بنوره العقول ،

أحمده أن جعل الحمد فاتحة أسراره و خاتمه و تصاريفه و أقداره أما

بعد :

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق و حنانها

الفياض درب حياتي ، زهرة قلبي ، قرّة عيني و حبيبتي أُمي الغالية

حفظها الله

و إلى جدتي الحنونة أطل الله في عمرها و إلى أبي العزيز حفظه الله

و إلى اخوتي و أخوالي و خلاتي و أعمامي و عماتي و أولادهم أطل الله

في عمرهم

وإلى كل زملائي و زميلاتي طالبة ماستر تدقيق و مراقبة التسيير بكلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة

وإلى كل من سمعتهم ذاكرتي و لم تسمعهم مذكرتي أهدى هذا العمل

المتواضع

و في الأخير أحمد الله الذي وفقنا في هذا العمل و نسأله تبارك و تعالى

أن يكون علما ينتفع به لوجهه الكريم

شكر و عرفان

قال الله تعالى " فأذكروني أذكركم و أشكروني و لا تكفرون " و عملا بقوله صلى الله عليه و سلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد لله العظيم الكريم أحمده و اشكره و استرضيه على فضله وجزيل بذله ، الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

أتقدم أولا بالشكر الجزيل و الثناء إلى من مد يد المساعدة و ساهم معنا في تذليل ما واجهنا من صعوبات الاستاذ المشرف " بن مالك محمد حسان " على مساعدته لي دون أن يبخل علي بتوجيهاته و نصائحه القيمة ، وله مني خالص التقدير و الاحترام .

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام ، قواميد ، هتهات شربي و كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة

و الشكر الجزيل للجنة المناقشة التي يكون لها الدور في تقديم و تثمين هذا البحث كما نشكر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على التسهيلات التي قدموها لإنجاح الدراسة الميدانية ، أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد و لم نذكره

ملخص :

تهدف الدراسة إلى إبراز مختلف مفاهيم الموازنة التقديرية بكافة أبعادها وخصائصها وأهدافها في المؤسسات الاقتصادية.

كما تعتبر الموازنات التقديرية نظام فعال يسمح للمؤسسات بالتعرف على المشاكل التي تعترض خططها المالية، كما كانت الدراسة الميدانية في المؤسسة إتصالات الجزائر من أجل معرفة مدى تطبيق وإعتماد المؤسسة على الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي و مدى إنعكاسها على إدارة المخاطر داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية :

التخطيط المالي-الموازنة التقديرية -إدارة المخاطر

Résumé

L'étude vise à mettre en évidence les différents budget estimé dans toutes ses dimensions, les caractéristiques et les objectifs des institutions concepts économiques.

Comme estimé Tatabralmoisnat système efficace permet aux institutions d'identifier les problèmes auxquels sont confrontés les plans financiers, de même que l'étude sur le terrain dans l'institution d'Algérie Télécom afin de connaître l'ampleur de la demande et d'approbation du budget de l'institution comme un outil de planification financière et de l'ampleur des impacts sur la gestion des risques au sein de l'organisation.

Mots clés

-Planification financière-l'équilibration estimative-Gestion des risques

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية في ادارة المخاطر	
6	تمهيد
7	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية في ادارة المخاطر
17	المبحث الثاني :الادبيات التطبيقية
الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لواقع الموزان التقديرية في ادارة المخاطر	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .
25	المبحث الثاني :دراسة واقع الموازنة التقديرية في المؤسسة
31	المبحث الثالث :تحليل نتائج الاستبيان
47	خاتمة
49	قائمة المصادر و المراجع
50	الملاحق
67	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
28	يوضح موازنة رقم الأعمال 2013-2015	(1-2)
29	يوضح موازنة التقديرية لمصاريف التسيير 2013-2015	(2-2)
30	يوضح موازنة التقديرية للاستثمار 2013-2015	(3-2)
31	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي	(4-2)
32	توزيع العينة حسب الوظيفة	(5-2)
33	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل	(6-2)
34	مقاس ليكارت الثلاثي	(7-2)
35	واقع التخطيط المالي في المؤسسة	(8-2)
36	مستوى تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة	(9-2)
39	أثر الموازنة التقديرية على إدارة المخاطر	(10-2)
41	يوضح العلاقة الارتباطية بين محاور الإستبيان	(11-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
10	خطوات التحليل المالي	(1-1)
12	ترتيب الموازنة لتخطيطية حسب درجة الأهمية و الأولوية	(2-1)
15	خطوات عملية إدارة المخاطر	(3-1)
32	التوزيع التكراري حسب المؤهل العلمي	(1-2)
33	توزيع العينة حسب الوظيفة	(2-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
52	الموازنة التقديرية لرقم الأعمال 2013،2014،2015	1
55	الموازنة التقديرية لمصاريف التسيير 2013،2014،2015	2
59	الموازنة التقديرية للإستثمار 2013،2014،2015	3
64	إستمارة الإستبيان	4

المقدمة

➤ توطئة :

سعى المؤسسات الاقتصادية وبطبيعة نشاطها على تحقيق هدف معين عن طريق الوسائل و الطرق والأساليب المتاحة لديها وهو الربح ومع ظهور العولمة والإفتاح الإقتصادي وتعدد الخدمات وتنوع المستهلك أصبح من الضروري على المؤسسات إيجاد طرق للبقاء في السوق مع إنتشار ظاهرة التنافسية إستخدام جميع الموارد المتاحة لديها بأحسن طريقة ممكنة وبأقل التكاليف ،وبما أن الموازنات التقديرية وإعدادها من أكثر الوسائل شيوعا لكونها تعتبر تعبير مالي ورسمي عن خطط المدير أو المسير وإستراتيجياته التي توضح الأهداف الموضوعية .

و الجزائر ليست بمنأى عن تلك التغيرات و نظرا لإعتمادها على مصدر دخل وحيد وضع بنية مؤسساتها الاقتصادية استوجب عليها تأهيل المؤسسات من عدة جوانب و احداث فعالية أكبر من ادارة هذه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن لا يمكن بنائها إلا بوجود تخطيط على جميع الجوانب و خاصة الجانب المالي ، و هذا يقتضي وجود مجموعة من الأدوات المتكاملة التي تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و المتغيرات الخارجية (الفرص و التهديدات) و خاصة في ظل التغير مضطرب و المستمر لهذه البيئة و على هذا الأساس فإن الموازنة التقديرية الفعالة تضمن دراسة واقعية لجميع المخاطر المستقبلية و محاولة التنبؤ بها و ادارتها على أحسن وجه .

و من خلال ما سبق يمكن صياغة الاشكالية على النحو التالي :

➤ الاشكالية الرئيسية :

«كيف تساهم الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة مخاطر المؤسسة اتصالات الجزائر -

ورقلة خلال السنوات من 2013 إلى 2015 ؟»

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الاشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

-هل تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على الموازنات التقديرية في عملية التخطيط للمستقبل

- ماهي أهمية الموازنة التقديرية في مؤسسة إتصالات الجزائر

-هل تعتمد إعداد الموازنات التقديرية بطرق علمية وحديثة في مؤسسة إتصالات الجزائر

- ما هو واقع الموازنات التقديرية في مؤسسة اتصالات الجزائر و كيف تساهم في ادارة المخاطر ؟

➤ الفرضيات :

تقتصر فرضيات الدراسة على ما يلي :

- 1- للتخطيط المالي أهمية بالغة من حيث استغلال الموارد
- 2- للموازنة التقديرية عدة أشكال تساهم في ترشيد التدفقات المالية من و إلى المؤسسة .
- 3- للموازنة التقديرية دور في زيادة فعالية ادارة المخاطر .
- 4- للموازنة التقديرية أهمية خاصة في المؤسسة و حيث تساهم في تقليل و تنبؤ و تحكم في المخاطر المستقبلية .

➤ مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فهناك أسباب ذاتية : و تتمثل في اهتمامي الشخصي

بالمواضيع المتعلقة بالموازنة التقديرية .

أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في :

-فهم الترابط بين الموازنات التقديرية وإدارة المخاطر وعلاقتهم ببعض

-أهمية التخطيط و خاصة التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية نظرا لضعف تخطيط المالي في المؤسسات الجزائرية .

➤ أهمية الدراسة :

نظرا لأهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة الخاصة على مستوى التسيير يمكن ابرازها فيما يلي :

-محاولة ابراز أهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية

-توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية و ادارة المخاطر .

-الاهتمام بالموازنة التقديرية و كيفية اعدادها في المؤسسة .

➤ أهداف الدراسة :

- توجيه المسير نحو الإعتماد على الموازنة التقديرية في إعداد الحطط في المؤسسة وتقديم نماذج منها
- إبراز أهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة
- قياس مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة

➤ حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

1- الحدود المكانية :

تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة .

2- الحدود الزمانية :

حددت المدة الزمنية للدراسة بثلاث سنوات 2013-2014-2015

➤ منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :

حسب طبيعة هذه الدراسة تطرقنا إلى استخدام المنهج الوصفي لسرد المفاهيم الأساسية النظرية في الموضوع أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على المنهج الاستدلالي من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام الأدوات و الاستخبارات الإحصائية الكمية اللازمة و أيضا قمنا باستخدام مقابلة وملاحظة الوثائق و على المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع البحث .

➤ مرجعية الدراسة :

كانت طبيعة المراجع التي إعتدنا عليها في الدراسة المتمثلة في الكتب، الأبحاث، التي تبحث في موضوع الدراسة و بالإعتماد على أساليب الإحصائية لتحليل نتائج الإستهبيان

➤ صعوبات الدراسة:

- 1- ندرة الدراسات السابقة التي تعالج نفس متغيرات الدراسة
- 2- ليس من السهل على الباحث التوجه للمؤسسات الجزائرية للقيام بدراسة الميدانية وذلك لسرية المعلومات
- 3- عدم توفر بعض المراجع في المكتبة والتي هي ضرورية في البحث

➤ هيكل الدراسة:

بغرض معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي

الفصل الأول:

بعنوان الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية في إدارة المخاطر والذي يتضمن مبحثين المبحث الأول الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية في إدارة المخاطر والذي يتضمن مطلبين، مطلب الأول الأدبيات النظرية لتخطيط المالي والموازنة التقديرية

والمطلب الثاني الأدبيات النظرية لإدارة المخاطر والمبحث الثاني تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع

الفصل الثاني:

خاص بالدراسة الميدانية بعنوان واقع الموازنة التقديرية في إدارة المخاطر قمنا بعرض أهم العناصر التي تم إستخلاصها من المؤسسة إتصالات الجزائر والتي تم تخليصها في ثلاث مباحث المبحث الأول خصصناه للأدوات المستخدمة في دراسة الموازنة التقديرية، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى دراسة واقع الموازنة التقديرية في مؤسسة إتصالات الجزائر، وفي مبحث الثالث خاص بتحليل الإستبيان

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لدور الموازنة

التقديرية في ادارة المخاطر

تمهيد :

تنشط المؤسسة في بيئة متقلبة و هذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد إنجاز أهدافها و تحقيق رسالتها ، و إن تجاهل المخاطر و عدم إدارتها بطريقة صحيحة يؤدي إلى فشل المؤسسة . و باعتبار الموازنة التقديرية أداة لتخطيط المالي في المؤسسة فيمكن أن تعتمد عليها الإدارة كأداة لفحص و تقييم الطرق هذه المخاطر .

و سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية في إدارة المخاطر

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية في إدارة المخاطر

جاءت الفكرة لإعداد الموازنات التقديرية في المشروعات الاقتصادية انطلاقاً من الموازنات التي وضعتها الحكومات لنفقاتها وإيراداتها ثم تطورت هذه الفكرة فيما بعد ، و وضعت الأسس و القواعد بالشكل الذي يلاءم تطبيقها في المشروعات الاقتصادية ، أما لإدارة المخاطر مفهوماً حديثاً نسبياً فقد ظهرت الحاجة إليه مع ازدياد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة نتيجة التطور الكبير الذي شهدته هذه الأخيرة حيث أصبحت المؤسسات أن تضع إجراءات و سياسات لتحديد المخاطر و تقييمها و محاولة التقليل من آثارها

المطلب الأول : الأدبيات النظرية لتخطيط المالي والموازنة التقديرية

الفرع الأول : مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي

يركز التخطيط المالي على عملية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف و أيسر الشروط كما يركز على كيفية استثمار هذه الأموال بما يحقق أعلى العوائد للمنشأة بأقل المخاطر.¹

مفهوم التخطيط المالي :

هناك عدة تعاريف للتخطيط المالي نذكر منها :

1- **التخطيط المالي** : هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الأموال و الاستخدام الأمثل لها²

2- **التخطيط المالي** : هو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها

يتم تحديد الأهداف و الإمكانيات و الوسائل و السياسات و الإجراءات و القواعد و المدة اللازمة

للتنفيذ لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد و أن تتضمن التالي :

- تحديد الأهداف

- تحديد و تحليل البدائل التمويلية و الاستثمارية المتاحة

- اختيار البديل الأفضل

- توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل

¹ محمد طيب ، محمد عبيدات ، الإدارة المالية في القطاع الخاص ، (دار وائل عمان - الأردن ، ط 1، 2009) ، ص 221 .

² محمد علي إبراهيم العامري ، الإدارة المالية الحديثة ، (دار المسيرة ، عمان - الأردن ، 2013) ، ص 107 .

و هناك مجموعتان من العوامل التي لا بد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي و هما :

✓ **العوامل الخارجية :** و تتمثل في تقييم المستوى المتوقع للأداء الاقتصادي القومي و الظروف التي

ستعمل فيها المنظمة ، و هل هي ظروف إزدهار أم ظروف انكماش.

✓ **العوامل الداخلية :** و تتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار و التمويل و الإنتاج و البيع و

التكاليف و العمالة و الأسواق إلى آخره.¹

3- و كذلك يعين التخطيط المالي التنبؤ و الاستعداد للمستقبل أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية

فيما بين الإيرادات التنفيذية داخل الشركة من جهة ، و فيما بين الشركة و المحيط الاقتصادي الذي يعمل

فيه من جهة ثانية²

4- كم عرفه Mintizber على أنه إجراءات رسمية بهدف إنتاج نتائج واضحة على شكل نظام متكامل

للقرارات.³

من خلال التعاريف السابقة نستخلص ان التخطيط المالي هو عملية تنبؤ و تقدير مسبق لجميع المبالغ

و الاجراءات المالية في المؤسسة من خلال استعمال مجموعة من أدوات منها الموازنة التقديرية و لوحة القيادة

من أجل تحديد مخطط عمل واضح و دقيق يكون كطريق لتحقيق الأهداف المسطرة

الفرع الثاني : أنواع التخطيط المالي

أولاً : من حيث مدة الخطة

1- **التخطيط طويل الأجل :** يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم إعداد الخطط

المالية قصيرة الأجل ، و تتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشرة سنوات و تلعب طبيعة

نشاط المؤسسة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية ، و يفرض أن التخطيط طويل

الأجل يغطي فترة خمس سنوات .

2- **التخطيط قصير الأجل :** لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة و أكثر تفصيلاً للنشاط المزعم القيام به في

مرحلة مقبلة تعتبر جزءاً من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل ، و الخطة القصيرة تغطي فترة سنة أو

¹ نفيصل محمد الشواورة ، مبادئ الإدارة المالية ، (دار المسيرة ، عمـالأردن ، 2013) ص 178.

² حمزة الزبيدي ، الإدارة المالية المتقدمة ، (دار الوراق ، عمان - الأردن ، سنة 2008) ، ص 50.

³ Mintizber ghenry ,Grandeur et decedence de la planification stratégique,damude :Paris ,1994,p24.

بضعة أسابيع و في جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة الطويلة الأجل ، و ذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثا بعد وضع الخطة طويلة الأجل .

ثانيا : من حيث درجة الشمول للخطة

خطة شاملة : و تمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع

خطة جزئية : و تمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع .

ثالثا : من حيث استعمال الخطة

خطة وحيدة الاستعمال : و هذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا يستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة .

خطة متكررة الاستعمال : و هذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة و تمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة

إلى توفير في النفقات .

و نجد هناك أنواع أخرى من التخطيط المالي نوجزها فيما يلي :

- الخطط الإستراتيجية و التشغيلية

- الموازنات و جدولة المشاريع

- السياسات و الإجراءات¹

الفرع الثالث: أهمية و خطوات التخطيط المالي

ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط بشكل مسبق بين كل من قرارات الاستثمار و قرارات التمويل التي

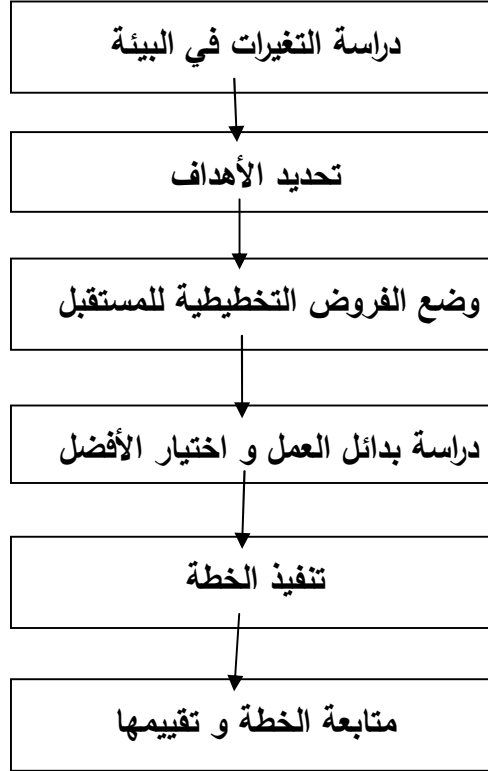
تدخل و تتفاعل معا بدرجة كبيرة².

حيث تتكون عملية التخطيط المالي من الخطوات الموضحة في الشكل التالي :

¹نور الهدى بن الندير ، دور الموازنة التقديرية كأداة لتخطيط مالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة ، سنة 2015 ، ص 7-8 .

² محمد صالح الحناوي ، نهال فريد مصطفى ، الإدارة المالية ، (دار الهناء للتجليد الفني ، سنة 2008) ، ص 125 .

الشكل رقم (1-1): خطوات التحليل المالي



المصدر : حنين قادري ، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في مالية المؤسسة ، جامعة ورقلة، سنة 2015، ص 6 .

يمثل الشكل السابق خطوات التحليل المالي حيث يتميز بترتيب حسب وظائف التي تعتمد عليها المؤسسة

الفرع الرابع: ماهية الموازنة التقديرية

أولاً : تعريف الموازنة التقديرية

تعددت التعاريف باختلاف الرؤى حيث:

يرى بعض الاقتصاديين أن الموازنة التقديرية هي عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه¹

عرفها Jean Mayer بأنها عبارة عن مخطط منسق لنشاط مالي يوضع من أجل المؤسسة و عرفها أيضا بأنها تترجم نشاط برنامج للمبادئ المرئية المرقمة التي تكون دقيقة و تتجسد عند تحقيقها.²

كما عرفها " جبرائيل جوزيف حكاية " و " رضوان حلوة حنان " على أنها ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة و منسقة ، و يوافق عليها المسؤولون و المنفذون و

¹ جبرائيل جوزيف حكاية ، رضوان حنان ، المحاسبة الإدارية ، (دار الثقافة ، ط1، عمان – الأردن ، سنة 2002)، ص 37.

² C .Horrge ,costaccounting a managrial emphasis , sixth edition ,prentice hall ,1986,P138

يرتبطون بها و تتخذ هدفها هاما يتم على أساسه متابعة الإنتاج التنفيذ الفعلي و الرقابة عليها ، كما تكمن الإدارة من إتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الإنحرافات المتوصل لها .¹

نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن الموازنة التقديرية هي أدوات من أدوات التخطيط المالي تتضمن جميع التقديرات المالية لسنة المقبلة من مصاريف و ارادات و عملية تسييرها تهدف الى قياس الفعالية أي مقارنة النتائج بالأهداف

ثانيا : أنواع الموازنات التخطيطية²

هناك عدة أنواع للموازنات التقديرية و التي يتم تصنيفها على أساس عدة معايير في مختلف الفترات و هي كالتالي:

1- حسب معيار الفترة الزمنية التي تغطيها :

موازنات طويلة الأجل: و تعد غالبا لفترة من خمس غلى عشرة سنوات

موازنات قصيرة الأجل: و اعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر

2- حسب معيار الغرض من الإنفاق :

- الموازنات الجارية : تتضمن موازنة البرامج و موازنة مراكز المسؤولية حيث تهدف الموازنة إلى تخطيط و رقابة النشاط الجاري للمؤسسة مثل (موازنة الإيرادات للخدمات ، موازنة العمال ، موازنة مشتريات المواد الخام ، موازنة المصروفات الصيانة و التشغيل ، الموازنة النقدية) .

أما موازنة مراكز المسؤولية تهدف إلى متابعة إعداد و تنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسؤول .
الموازنة الاستثمارية : تهدف إلى تخطيط و رقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي ، مباني ، آلات و معدات ، أثاث و تجهيزات ، وسائل النقل) أو تطوير و إحلال الأصول القديمة بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة ، وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية و مصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ .

3- حسب معيار علاقتها بحجم النشاط :

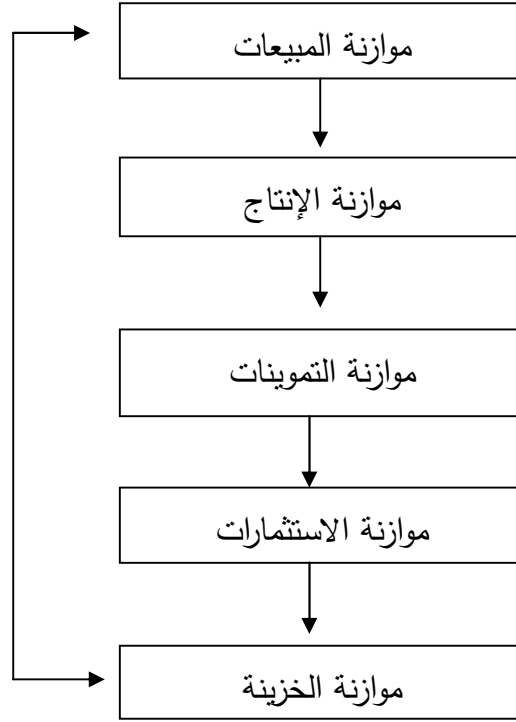
الموازنة الثابتة : تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة

¹ Jean Meyer, gestion budgétaire, édition actualise gestion ,module ecole de commers ses science economique,Paris ,1999 ,P200

² وليد بريكي ، الموازنة التقديرية و تأثيرها على أداء موازنة الاستثمار في مؤسسة سونلغاز ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2012 - 2013 ، ص 4

الموازنة المرنة: تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة .

الشكل رقم (1-2) : ترتيب الموازنة لتخطيطية حسب درجة الأهمية و الأولية



المصدر : شريف عثمان ، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط و الرقابة في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماستر في تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015 ، ص5.

هذا الترتيب لم يكن عشوائيا فقط بينت التجربة على أن موازنة المبيعات هي التي تآثر على الموازنات الأخرى ، فالإنتاج و المشتريات مرتبطان بالمبيعات و مصاريف البيع و الأشهار و مصاريف الإدارة كلها في النهاية مرتبطة بالمبيعات

الفرع الخامس : التخطيط باستخدام الموازنات التقديرية

يمكن القول بأن التخطيط المالي يأخذ شكل الموازنة التقديرية وتعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنات التخطيطية ومراقبة تنفيذ خططها المسطرة فهي تسمح لها بتحديد وضعية اتجاه الأهداف المسطرة، حيث تقوم نتائجها الفعلية بما هو مخطط وفق الموازنة حتى تتمكن من تصحيحها في المستقبل لتقديم أداء أفضل و تحقيق نتائج إيجابية، كونها تعتبر من بين أهم الأدوات التخطيط المالي، لتحقيق الهدف المرغوب، التخطيط واتخاذ القرارات يقوم أساسا على الاختيار الواعي البديل معين من بين البدائل المختلفة لتحقيق الهدف أو الأهداف المحددة والموازنة التخطيطية هي ترجمة مالية وكمية الأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

و من هنا تعرف الموازنة التقديرية كالتالي: عرفت بأنها " خطة مالية تحدد مقدما الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة "

الموازنة التخطيطية هي عبارة عن خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية.

و تختلف الموازنات التخطيطية في المؤسسة على حسب إستراتيجية و خطط و أهداف المؤسسة سواء كانت خطط قصيرة الأجل أو خطط طويلة الأجل.

و بشكل عام فإن التخطيط المالي في المؤسسة يأخذ شكل الموازنة المالية حيث يدخل في إطارها أربعة أنواع رئيسية:

- ✓ تعتبر الموازنة النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي والتي تساعد المدير المالي على المواءمة ما بين التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة.
- ✓ قائمة الدخل التقديرية: تمثل قائمة الدخل التقديرية أداة التنبؤ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة وتعتبر المبيعات العنصر الأساسي التي تقوم عليه تقديرات قائمة الدخل بالوصول إلى تقديرات المبيعات يمكننا تقدير حجم الإنتاج والتكاليف المتعلقة به أما تكلفة المبيعات فيتم تقديرها بواسطة النسب السابقة لنسبة تكلفة المبيعات إلى المبيعات .
- ✓ الميزانية العمومية التقديرية: تتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية العادية بأن الأولى تعتبر خطة مالية في حين الثانية تعتبر معلومات تاريخية لفترة سابقة
- ✓ الموازنة الاستثمارية الرأسمالية: تهدف لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة وكيفية تخصيص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل الواجب اختيارها¹.

¹ نور الهدى بن النذير ، مرجع سابق ، ص 9-10 .

المطلب الثاني : الأدبيات النظرية لإدارة المخاطر

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

تتعرض أنشطة وأعمال المؤسسة في أي زمان ومكان للمخاطر ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها فقد صدرت تعاريف متعددة ومنتوعة لها من عدة جهات نذكر منها :

* و عرفت إدارة المخاطر كذلك بأنها : ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرائق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة .¹

* و عرفت أيضا بأنها : عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل و أقل التكاليف و ذلك عن طريق :²

1- إكتشاف الخطر

2- تحليله

3- قياسه

4- تحديد وسائل موجهه ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة

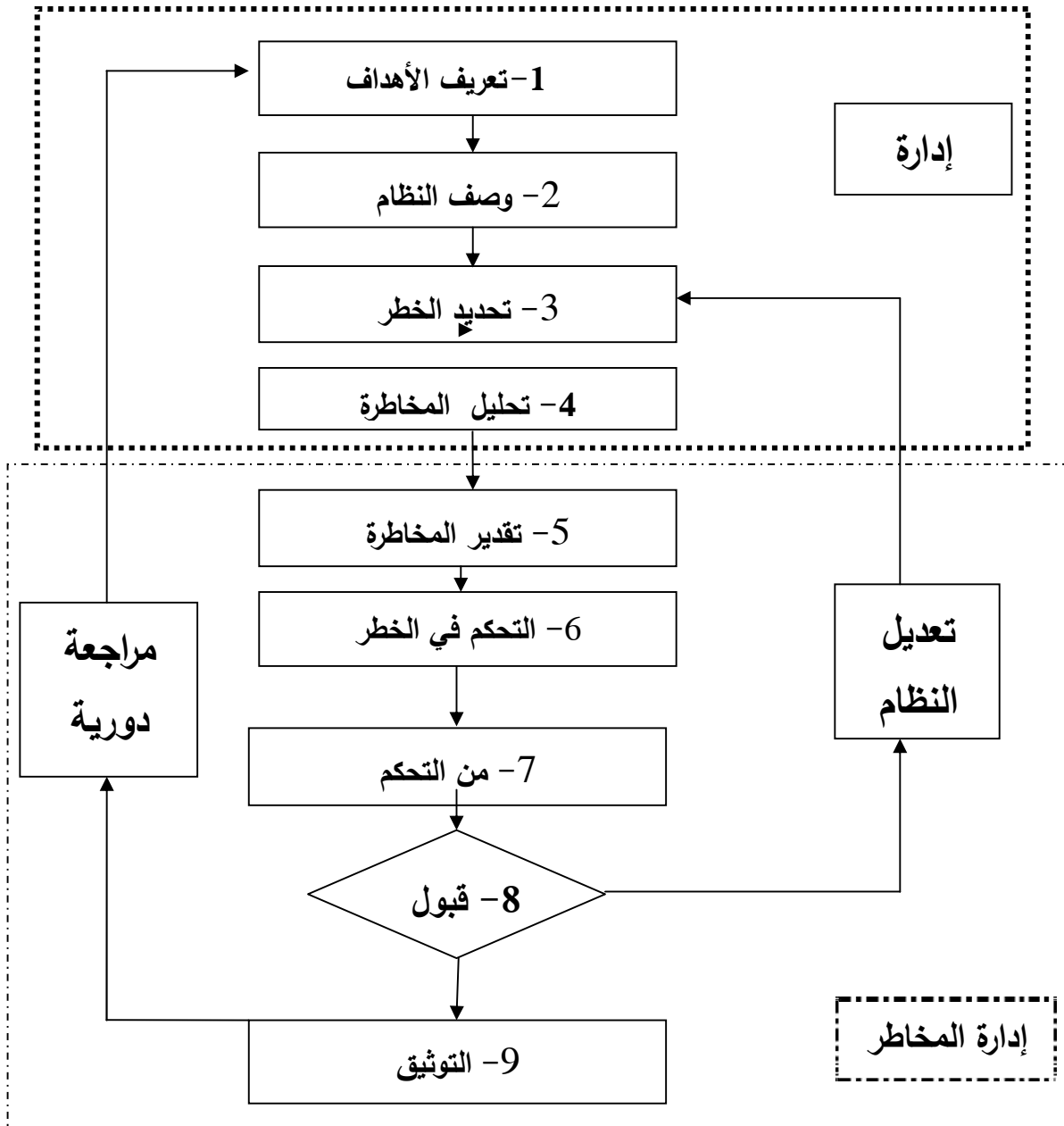
نستخلص من التعاريف السابقة أن ادارة المخاطر هي عملية تخطيط ،رقابة ، تسيير جميع المشاكل المالية و المستقبلية و المتوقعة من أجل تخفيف من أثارها

¹ عيد الله حسن مسلم ، إدارة التأمين و المخاطر ، (دار المعترف ، طبعة الأولى ، سنة 2015)، ص 150 .
² شقيري نوري موسى ، آخرون ، إدارة المخاطر ، (دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، سنة 2012) ، ص 26 .

الفرع الثاني : خطوات إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تمثل منهجا ومنطقا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر حيث يتم من خلال الخطوات التالية ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي¹ :

الشكل رقم (1-3) خطوات عملية إدارة المخاطر



المصدر/عبدلي لطيفة 'مرجع سابق' ص " 46

¹ عبدلي لطيفة ، دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2012، ص 46

الفرع الثالث: أنواع إدارة المخاطر

يمكن تصنيفها وفق معيارين و ذلك كما يلي¹:

1- إدارة المخاطر التقليدية إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية

(مثال : الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوي القضائية)

2- إدارة المخاطر المالية: هي أحد أشكال إدارة المخاطر التي تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها

باستخدام أدوات المقايضة المالية و بيئتها الرئيسية البنوك.

3- إدارة المخاطر المثالية: تركز إدارة المخاطر المثالية على إعطاء الأوليات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر

الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أول، بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل

تعالج فيما بعد.

بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى و كذلك المجموعات و الشركات الصغرى لديها

فريق مختص بإدارة المخاطر، بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لاستمرارية

العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر، و تمكن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن

تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها، إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل مثل

الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة إلى آخره

و عليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية في العمل و التي تذهب في

معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر.

¹ عبد الله حسن مسلم ، مرجع سبق ذكره ،ص 150-151 .

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

الدراسة 1: نور الهدى بن النذير، الموسم الجامعي 2014-2015 ، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية كأداة تخطيط مالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث هدفت إلى تعرف على مدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرار من خلال الموازنات التقديرية وإسقاط ذلك على الواقع الجزائري من خلال تحليل وضعية الموازنات في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وحدة وقد تمت معالجة وفق منهج الوصفي و وصل الباحثين إلى أن هناك مركزية في اتخاذ القرار المالي يصعب على الموازنة التقديرية المساهمة في اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر.

و أيضا عدم تبني مصلحة الميزانية على الأساليب العلمية والإحصائية في عملية والإحصائية في عملية التقدير وإعداد الموازنات التقديرية.

الدراسة 2: حنين قادري، الموسم الجامعي 2014-2015 .

تمحورت هذه الدراسة حول أهمية التخطيط المالي و مدى مساهمته في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال الموازنة التقديرية ومعرفة ذلك في الواقع الجزائري من خلال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة وقد اعتمد في هذه الدراسة على منهج الوصفي ومن خلال هذا توصلنا إلى أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لا تحتوي على قسم لمراقبة التسيير بل أن المحاسب هو الذي يقوم بإعداد الموازنات.

الدراسة 3: وليد بريكسي الموسم الجامعي 2012-2013 تمحورت الدراسة حول كيف تساهم الموازنة التقديرية ومعرفة الأهداف الحقيقية الناتجة عن موازنة الاستثمار و قد اعتمد الباحث على منهج تحليل و دراسة الحالة في إعداد هذه الدراسة واستخلص الباحث في الأخير جملة من النتائج أهمها أن الموازنة التقديرية خطة تنبؤية تعتمد المؤسسة على البيانات التاريخية السابقة عند إعدادها .

الدراسة 4: شريف عثمان ، ، الموسم الجامعي 2014-2015، حيث تمحورت الإشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية على المستوى الرقابي في المؤسسة بدأ بالتخطيط و وضع المعايير الرقابية في الخطة من أجل مراقبة الأداء، وقد اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي و المنهج الاستدلالي و استخلص الباحث في الأخير جملة من النتائج أهمها أن الموازنة التقديرية في موبيليس بالدرجة الأولى تهدف إلى مراقبة الأداء المالي كون

المؤسسة حسب رأينا تهدف إلى تحقيق توازن مالي وتحسن المردودية المالية والاقتصادية للمؤسسة، وهذا راجع في الأصل إلى طبيعة المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم الأرباح.

الدراسة 5: عبدلي لطيفة ، المسوم الجامعي 2011-2012، تمحورت إشكالية الدراسة ما هي أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية باعتبارها تعد كآلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر، وهل تؤدي فعلا إلى التخفيف من حدة النتائج السلبية ، كما هدفت الدراسة إلى عدم الإستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر، وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال على الرغم من أن المؤسسة حريصة على توفير عنصر التكوين لموظفيها، إلا أن مجال إدارة المخاطر لا يزال حديث النشأة بالنسبة للمؤسسة وقد اعتمد الباحث على منهج التحليلي والمنهج الوصفي وتوصلنا إلى أن المؤسسة لا تتعامل المؤسسة مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة عملية ومنهجية تعتمد على أسس رياضية وإحصائية دقيقة بل يتم التعامل معها بأسلوب تقليدي يعتمد على الخبرة .

المطلب الثاني: أوجه الشبه و الاختلاف

- **الدراسة الأولى:** أما بالنسبة لهذه الدراسة فكانت أوجه التشابه من حيث المنهج و القطاع خدمتي أما فيما يخص أوجه الإختلاف اختلافا من حيث طرح الإشكالية حيث تطرقت الباحثة إلى دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية بينما تمحورت دراستنا حول الموازنة التقديرية في إدارة المخاطر
- **الدراسة الثانية:** كان التشابه بين الدراستين من حيث المنهج المتبع فتم الإعتماد على المنهج الوصفي أما فيما يخص أوجه الإختلاف فكان من حيث القطاع و مضمون الدراسة
- **الدراسة الثالثة:** كانت أوجه الشبه بين الدراستين من حيث الشكل و المنهج المتبع للدراسة و أيضا من حيث القطاع الذي تمت فيه الدراسة و هو القطاع الخدمي أما أوجه الإختلاف و هو مضمون الدراسة و تركيزها على موازنة الاستثمار .
- **الدراسة الرابعة :** تمثلت أوجه التشابه بين الدراستين من حيث الشكل و من حيث المنهج المتبع في البحث ألا و هو المنهج الوصفي التحليلي ، و أيضا من حيث القطاع الذي تمت فيه الدراسة و هو القطاع الخدمي أما أوجه اختلاف بين الدراستين من حيث طرح الإشكالية .
- **الدراسة الخامسة:** كانت أوجه التشابه من حيث المنهج المتبع ألا و هو المنهج الوصفي أما اختلافا موضوع الدراسة .

خلاصة الفصل :

على ضوء ما سبق نستنتج أن للموازنة التقديرية دور كبير من خلال آليات التخطيط التي تختص بها الموازنة .
و كذلك تبين لنا أن إدارة المخاطر أصبحت تلعب دور أساسيا و جوهريا في إدارة و تسيير باعتبارها تعمل على
اكتشاف المبكر للمخاطر .

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لواقع الموزانة

التقديرية في إدارة المخاطر

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل الأول لمفهوم التخطيط المالي ، و ذلك من خلال تعريفه و تبيان أهم خطواته و الخطوات المتعلقة بهذا الأخير و بعد ذلك قمنا بدراسة عملية حيث تم في هذا الفصل دراسة حالة تطبيقية لمحاولتنا ايضاح دور الموازنة التقديرية في ادارة المخاطر .

و محاولة الاجابة عن السؤال المطروح و بعض التساؤلات الفرعية ، و تبيان مدى صحة الفرضيات ، و تدعيمها للجانب النظري سوف نسقط الدراسة على احدى المؤسسات الجزائرية ، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة و التي نحاول من خلالها التعرف على الموازنة التقديرية لسنوات 2013 و 2014 و 2015 و مدى اعتمادها كأسلوب فعال في ادارة المخاطر.

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .

خصص هذا المبحث لتقديم الطريقة المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال تحديدنا مجال الدراسة و متغيرات هذه الدراسة و الأدوات المستعملة و كذا الاطار ووصف مجتمع الدراسة .

المطلب الأول : الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة

المنهجية التي اتبعناها في دراستنا المتمثلة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي و هو الأسلوب الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح و الذي يحاول وصف و تقييم دور الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط المالي في ادارة المخاطر على مؤسسة اتصالات الجزائر و قد استعملنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات كالتالي .

***المصادر الثانوية:** و التي كان أهمها الكتب و المجلات و المقالات بالإضافة إلى البحوث و الرسائل الجامعية التي لها علاقة بالموضوع و كذلك البحث و المطالعة في المواقع الالكترونية .

***المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة لجأنا لمؤسسة اتصالات الجزائر من أجل اوضح مدى الاستفادة من التخطيط المالي كأداة لإدارة المخاطر و ذلك عن طريق أحد أدوات التخطيط المالي و هي الموازنة التقديرية .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

أدوات الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على :

(1)-الوثائق: الموازنة التقديرية لرقم الأعمال و الاستثمار و التسيير التي تقوم بها المؤسسة لمدة 03 سنوات متتالية و باعتمادنا على هذه الموازنة نستطيع من خلال دراستنا و تحليلها أن نتوصل لنتائج مهمة و مفيدة و كذلك هذه النتائج ستساهم في ايجاد استنتاجات حول الفرضيات المطروحة .

(2)-المقابلة : حيث قمنا بزيارة ميدانية لعينة الدراسة على عدة مرات حتى نتمكن من جمع المعلومات و المعطيات التي تساعدنا في اتمام الدراسة .

3- الاستبيان :

- تم اعداد الاستبيان من أجل استخدامه في جميع البيانات و المعلومات .

توزيعها على جميع أفراد العينة مؤسسة اتصالات الجزائر لجمع البيانات اللازمة للدراسة و تم تقسيم الاستبيان إلى جزآن كالتالي :

- **الجزء الأول** : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة و يتكون من 8 فقرات .

الجزء الثاني : تناولنا فيه دور الموازنة التقديرية كأداة لتخطيط المالي في ادارة المخاطر في اتصالات الجزائر و تقسيمه إلى ثلاثة محاور كالتالي :

المحور الأول : حول واقع التخطيط المالي في المؤسسة و يتكون من 5 فقرات .

المحور الثاني : تناولنا فيه مستوى تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة و يتكون من 11 فقرة.

المحور الثالث : أثر الموازنة التقديرية على ادارة المخاطر ، و يتكون من 6 فقرات .

و قد كانت الاجابات على كل الفقرات مكونة من 3 اجابات " لا أوافق " ، " محايد " ، " أوافق " .

المبحث الثاني : دراسة واقع الموازنة التقديرية في المؤسسة

بعد تطرقنا في المبحث السابق الى طريقة و الأدوات المستخدمة في جميع البيانات سوف نتناول في هذا

المبحث دراسة واقع الموازنة التقديرية في المؤسسة

المطلب الأول : التخطيط المالي و مصالح إعداد الميزانية في المؤسسة

الفرع الاول: التخطيط المالي في المؤسسة

-إن التخطيط المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر تظهر جاليتا من خلال جملة من الأدوات التطبيقية التي تتسلمها المؤسسة في هذا الخصوص ، و التي تعطيها العناية و الأولوية لضمان السير الحسن للإجراءات و الخطوات المتعلقة بهذه الأدوات و نذكر من بينها ما يلي :

1)-لوحة القيادة : نستطيع القول أن المؤسسة أنشأت مصلحة خاصة بهذا النشاط و هذا في سنة 2011 خلال التنظيم الجديد للهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية لولاية ورقلة ، و يعمل بها رئيس مصلحة و بمساعدة بعض المتربصين من فترة إلى أخرى و يوكل إليه المهام التالية :

-جمع التقديرات لجميع المشاريع والاستثمارات المستقبلية للسنة القادمة المعدة .

-تنظيم وتصنيف الاستثمارات من طرف المصالح المعنية .

-تبليغ المديرية العامة بالاقترحات النهائية بعد التشاور و التعديلات من طرف اللجنة المختصة برئاسة المدير .

-عملية المتابعة و الحصول على المصادقة النهائية لجدول الأعمال من طرف المديرية العامة.

-المتابعة و التقارير الشهرية لتنفيذ الاستثمارات و نسبية تقديمها ، و تقدم للمدير من أجل اتخاذ القرارات

و للمديرية العامة لمعرفة نسبية التقدم و مواطن الخلل .

2- جدول تدفقات الخزينة :

يظهر بشكل جلي مكانة جدول تدفقات الخزينة في المؤسسة و أهميته البالغة و خاصة في العمليات المالية من و إلى اكتساب ، و تمتلك المؤسسات للاتصالات الجزائر بمديرية التنفيذية نوعين من الحسابات المصرفية الأول متعلق بالمصارف و الثاني متعلق بالتحصيلات .

الفرع ثاني: مصالح المعنية بإعداد الميزانية**1-مسؤولية الأعداد:** يتم اعداد الموازنة التقديرية حسب مراكز المسؤولية وذلك بداية من أنى المستويات

و المسؤوليات و المصالح إلى أعلاها .

حيث تقوم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بإرسال التقديرات السنوية إلى المديرية العامة للإيصالات بالجزائر العاصمة ، وذلك بعد أن تسلمها من الوحدات العلمية التابعة لها و تتم الموافقة على تلك التقديرات على مسؤولية المدير العام و المدير المركزي للمحاسبة و رئيس قسم الميزانية ، وبعد الاعتماد و المصادقة تقوم المديرية الجهوية بإرساله إلى الوحدات التابعة لها من اجل اتخاذه كمنطلق لحدود النشاط الاقتصادي للسنة المقبلة يتطلب عدم تجاوزه .

2-الموازنات التقديرية : إن نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في تنبؤ

بالمبيعات و التحصيلات المستقبلية ، لكن في واقع الأمر فإن المؤسسة تستعمل طريقة تنبؤ ، بسيطة حيث تنطلق من ما حقق في العام الماضي و تحاول أن تجري بعض التغييرات الطفيفة نظرا لضرا للحاجة إلى المشاريع جديدة أو مبيعات اضافية لكن بدون دراسة ميدانية أو اطلاع واسع دقيق ، و تعتمد هذه الطريقة على الخبرة المكلف بالميزانية و الذي يحاول تسخير معرفه و خبراته بقدر الامكان لتقدير المصاريف حسب معطيات الوحدات الأخرى أما المبيعات فتجمع الموازنات التقديرية للوكالة التجارية و تنظم و تبوب حسب الولايات مثلها مثل التحصيلات .

و بالتالي فإن رغبة المسؤول في رفع المصاريف قد تظهر جليا و هذا يعطي لنفسه مجال من الحرية في التعرف لأن التقدير في المؤسسة لا يستعمل طرق رياضية أو احصائية أهمية كبيرة للموازنات.

المطلب الثالث : قياس فعالية الموازنة التقديرية لمؤسسة اتصالات الجزائر

نظرا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية وطنية تعمل في قطاع اتصالات و نظرا لمجموعة من خصائص نفترض أن نسبة انحراف اقل من 10% هو انحراف مقبول لا نقوم بتحليله بل هو انحراف يبقى في اطار الطبيعي لأن التقدير دوما يكون مبني على توقعات و تنبؤات غير مؤكدة .

الفرع الاول : تحليل موازنة رقم الأعمال

جدول رقم: (1-2) يوضح موازنة رقم الأعمال 2013-2015 الوحدة: مليون دج

السنة	التعيين	التقديري	الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
2013	خدمة الهاتف	290.46	288.99	-1.47	-1%
	خدمة ADSL	329.65	290.45	-39.2	-12%
	المجموع	620.11	579.44	-40.67	-7%
2014	خدمة الهاتف	321.17	354.85	33.68	10%
	خدمة ADSL	419.03	411.13	-7.9	-1%
	المجموع	740.2	765.98	25.78	3%
2015	خدمة الهاتف	293.40	369.21	75.81	25%
	خدمة ADSL	510.82	439.23	-71.59	-14%
	المجموع	804.22	808.44	4.22	1%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

التحليل :

في سنة 2013 لم تسجل المؤسسة انحراف كبير في رقم أعمالها في كل من خدمة الهاتف ADSL أما في سنة 2014 و 2015 سجلت انحراف ايجابي في رقم الأعمال الخاص بخدمة الهاتف من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة استطاعت تنفيذ مخططاتها على أرض الواقع و هذا راجع لعدة أسباب و من بينها :

-تحسين نوعية الخدمات المقدمة .

-زيادة اشتراك عدد الزبائن في الهاتف الثابت و الأنترنت .

-تقديم خدمات جديدة تتمثل في 4G (خدمة الجيل الرابع)

الفرع ثاني: تحليل موازنة التقديرية لمصاريف التسيير

جدول رقم: (2-2) يوضح موازنة التقديرية لمصاريف التسيير 2013-2015 الوحدة: مليون دج

التقديري	الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف	
2013	304.41	359.02	54.61	18%
2014	442.06	447.20	5.14	1%
2015	1518.64	1259.38	-259.29	-17%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

التحليل:

في 2013 و 2014 لم يكونوا يراعون في الحسبان القيم و المبالغ الخاصة باجور العمال في الميزانية التقديرية الخاصة بالمديرية العملية بل كان يحسب على مستوى المديرية العامة فقط أما في 2015 فإن المديرية العامة فوضت صلاحيات للمديرية العملية بحساب ومتابعة مبالغ الاجور هذا الى زيادة المبالغ الخاصة بحساب 63 مما ادى بدوره الى زيادة المصاريف الكلية للتسيير على المستوى التقديري و الفعلي وهذا الانحراف يعود الى عدة اسباب:

- ضعف وسوء التقدير لا توجد طرق وادوات عملية للتقدير لا يأخذون بعين الاعتبار كل المتغيرات المؤثرة في الحساب .
 - انخفاض يعود الى تخفيض اسعار بعض المواد والخدمات لانها تخضع لمنافسة ونظرا لضبط المحكم لإجراءات المناقصات في المؤسسة مما ادى الى تنافس الموردين وهذا يؤدي طبعاً الى تخفيض الاسعار.
- الفرع الثالث: تحليل موازنة التقديرية للاستثمار.

جدول رقم: (2-3) يوضح موازنة التقديرية للاستثمار 2013-2015 الوحدة: مليون دج

التقديري	الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف	
202.00	72.08	-129.92	-64.31%	2013
187.70	156.42	-31.28	-16%	2014
224.76	70.35	-154.41	-68%	2015

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

التحليل: إن معظم الانحرافات المسجلة في موازنة الاستثمار سلبية وغير ملائمة للمؤسسة اي أن المؤسسة لم تبلغ استثمارتها المستهدفة وترجع أسباب الانحرافات الى:

- عند انخفاض الاستثمارات يؤدي الى انخفاض الإيرادات المستقبلية المحتملة.
- يدل على عدم قدرة المصالح التقنية واللوجستية في تنفيذ مشاريعها المخططة.
- يمكن أن يكون نقص في عدد العمال أو تأهيل أو الموارد المالية أو الوسائل المادية أو انخفاض في مستوى التنسيق بين المصالح.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

يشمل هذا المبحث على مطلبين :

- المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة و مناقشتها .
- في المطلب الثاني نحاول تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات و مناقشتها .

المطلب الأول : عرض نتائج الاستبيان

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الاحصائية و القياسية و البرامج المستعملة في معالجة البيانات ، التي تم جمعها عن طريق الاستبيان

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

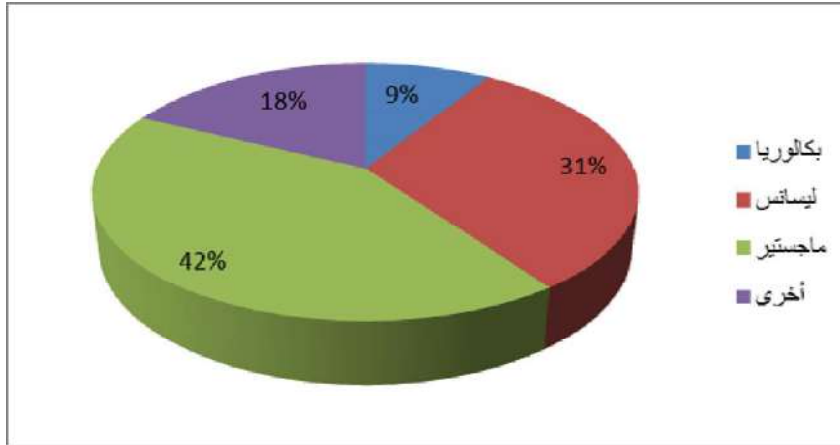
1) مؤهل العلمي:

الجدول رقم : (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

النسبة %	التكرار	البيان
8.9%	4	بكالوريا
31.3%	14	ليسانس
42.2%	19	ماجستير
17.8%	8	أخرى
100%	45	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم : (1-2) التوزيع التكراري حسب المؤهل العلمي



يوضح الجدول السابق توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي ، حيث أن أغلبية العينة من الحاصلين على شهادة الماجستير بواقع 42.2% ، تليها نسبة 31.3% شهادة ليسانس ، و نسبة 17.8% شهادات أخرى حيث فقط 8.9% المتحصلين على شهادة بكالوريا

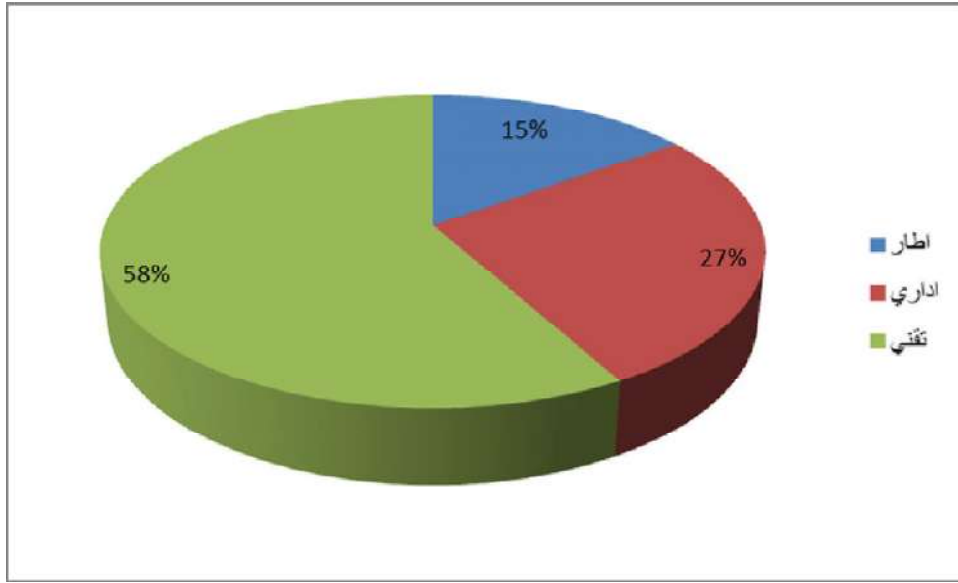
ب- الوظيفة الحالية :

جدول رقم : (2-5) توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	البيان
15.6%	7	اطار
26.7%	12	اداري
57.8%	26	تقني
100%	45	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم: (2-2) توزيع العينة حسب الوظيفة



من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.8% من أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية يمثلون تقنيون في المؤسسة ، تليها نسبة 26.7% اداريين ، ثم تأتي نسبة 15.6% و تمثل الاطارات

4- سنوات الخبرة :

الجدول رقم : (2-6) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة %	التكرار	البيان
15.6%	7	أقل من 5 سنوات
64.4%	29	من 5 إلى 15 سنة
20.0%	9	أكثر من 15 سنة
100%	45	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة حيث تحصلت فئة من 5 إلى 15 سنة على أعلى نسبة بواقع 64.4% يلي ذلك فئة أكثر من 15 سنة 20.0% ، ثم تأتي في الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 15.6%

و عموما فإن أغلبية العينة لهم مستوى عالي من الخبرة و هذا ما يعزز صدق الاجابات .

الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول المحاور

تقاس درجة الموافقة حول أهمية الموازنة التقديرية في ادارة المخاطر ، ثم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع اسئلة المحاور الثلاثة

و قد اقترح ليكارت سلم يقدر الدرجة العامة لأجوبة العينة في كل سؤال بين ثلاثة اختيارات حسب قيمة المتوسط الحسابي كما يلي :

الجدول رقم : (2-7) مقياس ليكارت الثلاثي

التقدير	الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيف	غير مقبول	[1 1.66]
متوسط	محايد	[1.6 2.33]
جيد	موافق	[2.34 3]

المصدر : مرابطي نوال ، دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر المصرفية دراسة عينة من بنوك لولاية ورقلة خلال 2013 ، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة 2013 ص 32

اولاً: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان المتعلقة بواقع التخطيط المالي في المؤسسة

الجدول رقم : (2-8) واقع التخطيط المالي في المؤسسة

الدرجة	الترتيب	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة	الرقم
				التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة	النسبة	النسبة		
موافق	1	0.405	2.87	40	4	1	يعتبر التخطيط المالي عبارة عن التنبؤ و التنظيم المسبق للعمليات كل التدفقات المالية من و إلى المؤسسة	1
				88.9	8.9	2.2		
موافق	4	0.514	2.69	32	12	1	يعتبر التخطيط المالي ترجمة الاستراتيجية العامة في المدى القصير	2
				71.1	26.7	2.2		
موافق	3	0.424	2.84	39	5	1	تستطيع المؤسسة عن طريق التخطيط المالي التحكم في مبالغ النفقات و الارادات	3
				86.7	11.1	2.2		
موافق	5	0.539	2.73	35	8	2	يقلل التخطيط المالي من التكاليف و الأعباء الاضافية	4
				77.8	17.8	4.4		
موافق	1	0.405	2.80	36	9		غياب التخطيط المالي يدخل المؤسسة في مشاكل	5
				80.0	20.0			
موافق	-	0.26423	2.7867				المتوسط العام	6

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

تحليل : نلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور المتعلق بواقع التخطيط المالي في المؤسسة بلغ 2.78 و انحراف معياري 0.26 و قد احتلت الفقرة 5 التي تنص على غياب التخطيط المالي يدخل المؤسسة في مشاكل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.80 و انحراف معياري 045 في حين جاءت الفقرة رقم 4 التي تنص على يقلل التخطيط المالي من التكاليف و الأعباء الاضافية في المرتبة الأخيرة بين الفقرات هذا المحور بمتوسط حسابي 2.73 و انحراف معياري 0.53

ثانيا : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان الخاصة بمستوى بتطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة

الجدول رقم: (2-9) مستوى تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة :

الرقم	العبارة	غير موافق			محايد			موافق		
		التكرار			التكرار			التكرار		
		النسبة			النسبة			النسبة		
الدرجة	الترتيب	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
1	يمكن اعتبار الموازنة التقديرية أهم أدوات من أدوات التخطيط المالي في المؤسسة	1	0.424	2.84	1	5	39	1	5	39
					2.2	11.1	86.7	2.2	11.1	86.7
2	تهتم المؤسسة باعداد الموازنة التقديرية و تسعى دائما لتطوير تقنياتها	6	0.517	2.78	2	6	37	2	6	37
					4.4	13.3	82.2	4.4	13.3	82.2
3	تستعمل طرق و أدوات عملية و تحليلية للتنبؤ بمبيعات المؤسسة للسنة القادمة	9	0.586	2.56	2	16	27	2	16	27
					4.4	35.6	60.0	4.4	35.6	60.0
4	كل مصلحة معينة بشكل	11	0.659	2.56	4	12	29	4	12	29

				8.9	26.7	64.4	مباشر بأعداد الموازنة بنشاطها قبل كل سنة	
موافق	10	0.621	2.58	3	13	29	تعتبر موازنة المبيعات أساسية و منطلق الموازنات الأخرى	5
				6.7	28.9	64.4		
موافق	4	0.514	2.69	1	12	32	تنقسم موازنة النفقات إلى موازنة تسيير و موازنة الاستثمار و بشكل مفصل لها	6
				2.2	26.7	71.1		
موافق	7	0.546	2.56	1	18	26	تعتبر موازنة المبيعات الشهرية عن نسبة تقدم الأشغال بمصدقية عالية	7
				2.2	40.0	57.8		
موافق	2	0.447	2.73		12	13	لضمان المرونة يمكن اجراء بعض التعديلات على المبالغ الفرعية خلال السنة تماشيا مع الأحداث و الظروف المفروضة	8
					26.7	73.3		
موافق	3	0.484	2.76	1	9	35	تعطي الموازنة النهائية في آخر السنة صورة حقيقة عن مستوى فاعلية المصالح في تنفيذ مخطط العمل plan d' action	9
				2.2	20.0	77.8		
موافق	8	0.586	2.44	2	21	22	يتحكم العمال المسؤولين بكفاءة عالية في اعداد و متابعة الميزانية التقديرية	10
				4.4	46.7	48.9		

							بالشكل المطلوب	
موافق	4	0.514	2.69	1	12	32	تحقق الميزانية التقديرية جميع الأهداف المسطرة كما تسهل على المسؤولين اتخاذ القرارات الراشدة	11
				2.2	26.7	71.1		
موافق	-	0.25807	2.6525				المتوسط العام	

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق أن المتوسط العام للفقرات هذا المحور المتعلق بمستوى تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة بلغ 2.65 و انحراف معياري 0.25 و قد احتلق الفقرة رقم 01 التي تنص على يمكن اعتبار الموازنة التقديرية أهم أداة من الأدوات التخطيط المالي في المؤسسة

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.84 و انحراف معياري 0.42 في حين جاءت الفقرة رقم 04 التي تنص على كل مصلحة معنية بشكل مباشر بإعداد الموازنة المتعلقة بنشاطها قبل كل سنة

في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي 2.56 و انحراف معياري 0.65

ثالثا : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثالث من الاستبيان

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثالث من الاستبيان الخاصة بمستوى بتطبيق الموازنة التقديرية على ادارة المخاطر

الجدول رقم: (2-10) أثر الموازنة التقديرية على ادارة المخاطر

الدرجة	الترتيب	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة	الرقم
				التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة	النسبة	النسبة		
موافق	2	0.367	2.84		7	38	يساهم تحليل السوق و التقرير الجيد للمبيعات من تقليص حجم المخاطر التسويقية المختلفة	1
				-	15.6	84.4		
موافق	5	0.529	2.64	1	14	30	ضبط مسبق لمخطط العمل وفق جدول زمني يحد من المخاطر التقنية و الادارية المتعلقة بتأخر الأشغال	2
				2.2	31.1	66.7		
موافق	6	0.529	2.76	2	7	36	التقدير المسبق و الجيد للاحتياجات المستقبلية يسمح بعقد صفقات موحدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف	3
				4.4	15.6	80		
موافق	4	0.424	2.84	1	5	39	متابعة و مراقبة تنفيذ الموازنة التقديرية يعطي للمدير صورة حقيقية على التدفقات مما يحد من المخاطر المالية	4
				2.2	11.1	86.7		

موافق	3	0.405	2.80		9	36	يعطي متابعة الموازنة التقديرية مؤشرات مسبقة عن وجود مخاطر محتملة ليتم احتوائها مبكرا	5
					20.0	80		
موافق	1	0.344	2.87	-	6	39	قياس فعالية الأداء من خلال الموازنة التقديرية من سنة إلى أخرى يحدد بوضوح مسار المؤسسة	6
				-	13.3	86.7		
موافق	-	0.26149	2.7926					المتوسط العام

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل : من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور المتعلق بأثر الموازنة التقديرية على ادارة المخاطر بلغ 2.79 و انحراف معياري 0.26 و قد احتلت الفقرة رقم 6 التي تنص على قياس فعالية الأداء من خلال الموازنة التقديرية من سنة إلى أخرى يحدد بوضوح مسار المؤسسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.87 و انحراف معياري 0344 في حين جاءت الفقرة رقم 03 التي تنص على التقدير المسبق و الجيد للاحتياجات المستقبلية يسمح بعقد صفقات موحدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي 2.76 و انحراف معياري 0.52

الفرع الثالث : دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي دراسة العلاقة الارتباطية بين محاور الاستبيان معامل بيرسون مستوى الدلالة الإحصائية

الجدول رقم: (2-11) يوضح العلاقة الارتباطية بين محاور الإستبيان

المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
*** 441	215	1	Corrélations de Pearson Sig bilatérale
022	155		
45	45		N المحور الأول التخطيط المالي في المؤسسة
** 464	1	215	corrélations de Pearson Sig bilatérale
011		155	
45	45	45	N المحور الثاني مستوى تطبيق الموزانة التقديرية في المؤسسة
1	464	441	corrélations de Pearson Sig bilatérale
	001	002	
45	45	45	N المحور الثالث أثر الموزانة التقديرية في ادارة المخاطر

Corrélations est significative uni venu 0.01 bila téral 0.05 LA** هناك

ارتباط عند تساوي 0.05

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

1-العلاقة بين المحور الأول و الثاني :

$$0.05 \leq 0.155 = \alpha \text{ مستوى الدلالة}$$

$$\text{معامل بيرسون } 0.215 = R_p \text{ طردي ضعيف}$$

إن معامل الارتباط الطردي ضعيف لكن ليس له دلالة احصائية لأن

$$-0.05 \leq \alpha \text{ لا نستطيع تعميم النتائج على المجتمع}$$

2-العلاقة بين المحور الأول و الثالث:

$$0.05 \geq 0.02 = \alpha \text{ الدلالة مستوى}$$

$$\text{معامل بيرسون } 0.441 = R_p \text{ طردي متوسط}$$

إن معامل الارتباط الطردي المتوسط له دلالة احصائية لأن

$$0.05 \leq \alpha$$

3-العلاقة بين المحور الثاني و المحور الثالث:

$$0.05 \geq 0.01 = \alpha \text{ الدلالة مستوى}$$

$$\text{معامل بيرسون } 0.464 = R_p \text{ طردي متوسط}$$

إن معامل الارتباط الطردي المتوسط له دلالة احصائية لأن

$$0.05 \geq \alpha$$

المطلب الثاني: تفسير و مناقشة النتائج

مقارنة النتائج بالفرضيات

في هذا الجانب سنحاول مناقشة أهم النتائج المتحصل عليها من خلال الفرضيات المطروحة وهذه المناقشة ستكون كالتالي:

حيث تدور الفرضية الأولى حول للتخطيط المالي أهمية بالغة من حيث إستغلال الموارد و كذا ترشيد النفقات و هذا ما تم إثباته من خلال أن التخطيط المالي في المؤسسة يعني عملية تحديد الاهداف و رسم الخطط اللازمة لتحقيقها في السنة القادمة

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية المتمثلة في لموازنة التقديرية عدة أشكال تساهم في ترشيد التدفقات المالية من و إلى المؤسسة ،ومن خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية تم إثباتها من خلال أن الموازنة التقديرية تساهم في ترشيد التدفقات المالية من خلال تحديد الإنحرافات التي تقوم من خلالها بمقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، ثم تقصى الإنحرافات و تحليلها، ومن ثم القيام بالإجراءات التصحيحية ، لكن الموازنة وحدها لا تكفي لترشيد التدفقات لدى لا بد أن تتوفر أساليب رياضية وتكنولوجية أكثر تطوراً

أما عن ما يدور في الفرضية الثالثة والمتعلقة في لموازنة التقديرية دور وأهمية في زيادة فعالية إدارة المخاطر ، ما توصلنا إليه بأن الموازنة التقديرية تساهم بدور كبير في تفعيل إدارة المخاطر من أجل تقليل من مخاطر المتعرض لها المؤسسة.

أما إذا تعلق الأمر بالفرضية الرابعة وهي لموازنة التقديرية أهمية و مكانة خاصة في المؤسسة وحيث تساهم في تقليل و تنبأ و تحكم في المخاطر المستقبلية و هاذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا الميدانية حيث أن متابعة و تنفيذ الموازنة التقديرية تعطي صورة حقيقية لمخاطر المستقبلية.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل إنحرافات أهم موازنات مؤسسة إتصالات الجزائر (موازنة رقم الأعمال- موازنة التسيير-موازنة الإستثمار) خلال ثلاث سنوات 2013،2014،2015 إتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تقديراتها في عملية التخطيط المالي لأهدافها وبرامجها المستقبلية.

كما توصلنا إلى وجود تنسيق بين الموازنة التقديرية و إدارة المخاطر وذلك من خلال تبادل المعلومات بهدف التقليل من المخاطر حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المتمثلة في إستمرارية تحقيق الأرباح

الخاتمة

خاتمة:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة بتغيرات سريعة وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد، مما جعل المؤسسة تواجه أخطار متعددة ومتنوعة قد تكون سببا في فشلها أو إفلاسها، وقد تؤثر سلبا على إستمراريتها ولهذا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة مختلف الظواهر والتغيرات المحيطة بها لمعرفة سلوكها وأخذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه التحديات من خلال البحث عن أفضل الطرق التي توصلنا إلى بر الأمان.

وفي ظل هذه الظروف سعينا من خلال دراستنا هذه الإحاطة بمدخل من مداخل الإدارة الحديثة والمتمثلة في "إدارة المخاطر" والتركيز على أداة من أدوات التخطيط المالي ألا وهي "الموازنة التقديرية" والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في تطبيق إدارة المخاطر.

نتائج الدراسة

من خلال المقابلة و الوثائق و الإستبيان التي تمت على مستوى قسم الميزانية إستخلصنا مجموعة من النتائج:

- ✓ تبني مصلحة الميزانية على الأساليب العلمية و الإحصائية في عملية التقدير و إعداد الموازنات التقديرية.
- ✓ تعتبر المؤسسة بالموازنة التقديرية كأهم أداة للتخطيط المالي
- ✓ تساهم مؤسسة في التقدير الجيد للمبيعات من أجل تقليص حجم المخاطر

يقوم قسم الميزانية بإعداد خطة تخطيطية و تطويرها وتحديد الأهداف بالإعتماد على المخاطر

التوصيات:

- ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية و الإحصائية حديثة في إعداد الخطط مالية على شكل موازنات تقديرية
- العمل على إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية لأنهم مسئولون عن تنفيذها لزيادة من كفاءة و فعالية الموازنة
- ضرورة استحداث قسم جديد يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر بصفة فعالة و أكثر مرونة في التعامل مع التقلبات و المتغيرات المتسارعة في المحيط
- القيام بدورات تكوينية و تدريبية لمعدي الموازنة و مساهمتها في ادارة المخاطر

آفاق الدراسة :

- نظام الموازنات و علاقتها بالوظائف الادارية، التخطيط، تنظيم، توجيه، التنسيق
- دور التخطيط المالي في حد من أزمات المؤسسات الإقتصادية
- مراجعة عمليات ادارة المخاطر و دورها في تحسين أداء المؤسسة

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

- 1- محمد طيب، محمد عبيدات-الإدارة المالية في القطاع الخاص-دار وائل عمان،الأردن،ط1-سنة 2009-
- 2-محمد علي إبراهيم العامري-الإدارة المالية الحديثة-دار المسيرة ،عمان،الأردن-سنة 2013
- 3-فيصل محمد الشواورة-مبادئ الإدارة المالية-دار المسيرة،عمان،الأردن-سنة 2013
- 4-حمزة الزبيدي-الإدارة المالية المتقدمة-دار الوراق،عمان،الأردن-سنة2008
- 5-محمد صالح الحناوي،نهمال فريد مصطفى-الإدارة المالية-دار الهناء للتجليد الغني-سنة 2008
- 6-جبرائيل جوزيف كحللة،رضوان حنان-المحاسبة الإدارية-دار الثقافة،ط1،عمان،الأردن-سنة2002
- 7-عبد الله حسن مسلم-إدارة التأمين والمخاطر-دار المعتر،ط1-سنة 2015
- 8-شقيبوري نوري موسى،آخرون-إدارة المخاطر-دارالمسيرة،ط1-سنة2012

II. الرسائل الجامعية

- 1-نور الهدى بن النذير-دور الموازنة التقديرية كأداة لتخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية-رسالة ماستر،تخصص مالية مؤسسة،جامعة ورقلة-سنة2015
- 2-حنين قادري-أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الإقتصادية-رسالة ماستر،تخصص مالية مؤسسة،جامعة ورقلة-سنة2015
- 3-وليد بريكى-الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الإستثمار في مؤسسة سونلغاز-رسالة ماستر،تخصص تسيير،جامعة ورقلة-سنة2013
- 4-شريف عثمان-أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الإقتصادية-رسالة ماستر،تخصص تدقيق ومراقبة التسيير،جامعة ورقلة-سنة2015
- 5-عبدلي لطيفة-دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية -رسالة ماجستير،تخصص إدارةالأفراد وحوكمت الشركات،جامعة تلمسان-سنة2012

.III ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

.i الكتب

- 1-Mintigber ghenry ,grandeur et decedence de la planification stratigique damude :pris,1994,p24
- 2-c .horrge,costaccounting a managrialepharis,sixthedition,prentice hall,1986 ,p138
- 3-Jean meyer,gsetion budgètair,èdition actualise gsetion,module ecole de commers ses science economique,paris ,1999,p200

الملاحق



ALGERIE TELECOM
DELEGATION REGIONALE DES TELECOMMUNICATIONS
DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS
OUARGLA

Réalisation Objectif 2013 (chiffre d'affaire et recouvrement)

Arrêtée le : 31/12/2013

T	Indicateurs de Productions	Objectif 2013	mois de dec 2013	Objectif au 31/12/2013	taux
X	C A Téléphonique	290 463 216.09	288 985 704.50	250 568 987.20	115.33%
	C A ADSL	329 650 729.78	290 450 927.70	224 558 698.00	129.34%
	Recouvrement Année 2013	635 973 219.61	443 220 560.21	321 589 741.23	137.82%
	Recouvrement Année 2012	295 061 405.14	105 250 694.14	99 189 741.50	106.11%
	Recouvrement Antérieurs	77 074 739.19	54 789 852.25	62 470 937.91	87.70%
	Reprises des lignes susp				

المعلق رقم: 01

الملحق رقم: 02

DELEGATION REGIONALE DES TELECOMMUNICATIONS
DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS
O U A R G L A

Réalisation Objectif 2014 (chiffre d'affaire et recouvrement)
Arrêtée le : 30/12/2014

DOT	Indicateurs de Productions	Objectif 2014	Objectif mois de DEC	realisation mois de DEC	realisation depuis 01/01/2014	Objectif au 31/12/2014	% Mois	ANNEE %
OGX	CA Téléphonique	321 168 061.25	52 067 136.01	69 686 190.21	354 852 744.71	321 168 061.25	110.49%	110.49%
	CA ADSL	419 032 278.38	42 132 985.54	37 230 943.49	411 128 160.56	419 032 278.38	98.11%	98.11%
	Recouvrement Année 2014	757 736 096.03	68 235 226.32	87 794 223.91	822 362 796.93	757 736 096.03	108.53%	108.53%
	Recouvrement Année 2013	132 343 409.77	3 514 643.00	258 910.60	33 939 333.11	132 343 409.77	25.64%	25.64%
	Recouvrement Antérieurs	91 778 021.86	-	1 269 608.71	41 965 479.84	91 778 021.86	45.72%	45.72%
	Reprises des lignes susp			289	4 165		#DIV/0!	#DIV/0!

الملحق رقم: 03



DELEGATION REGIONALE DES TELECOMMUNICATIONS
DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS
O U A R G L A
Réalisation Objectif 2015 (chiffre d'affaire et recouvrement) DEC 2015

DOT	Indicateurs de Productions	Objectif 2015	Objectif mois de DEC 2015	realisation mois de DEC 2015	realisation depuis 01/01/2015	Objectif au 31/12/2015	% Mois	ANNEE %
OGX	C A Téléphonique	293 400 000.00	44 980 903.41	60 808 971.53	369 207 811.15	247 856 051.25	119.56%	125.84%
	C A ADSL	510 818 000.00	37 167 776.19	50 899 741.32	439 225 420.23	396 229 544.33	116.25%	85.98%
	Recouvrement Année 2015	769 960 337.95	85 969 525.60	96 683 906.34	671 031 854.26	630 225 429.98	106.47%	87.15%
	Recouvrement Année 2014	111 370 241.15	5 568 512.06	625 610.21	34 517 138.73	127 770 474.55	27.01%	30.99%
	Reprises des lignes susp	92 095 248.65	4 604 762.43	1 876 894.68	13 704 203.42	91 778 021.86	14.53%	14.88%

	RECAPITULATION REALISATIONS BUDGETAIRES MENSUELLES DE FONCTIONNEMENT	ALGERIE TELECOM SPA
		Capital Social 50 000 000 000 DA

U:DA

Structure: DOT + DRT Siege OUARGLA 2013

Code Budget	DESIGNATION	Réalisations du mois DEC(1)	Réalisations cumulées à la fin du mois DEC (2)	PREVISION (Budget notifié) (3)	Taux de Réal.(2)/(3)
010	Combinés téléph. et accessoires	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
011	Combinés téléph. et accessoires pour wll	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
012	Cartes mère prépayées fixe	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
013	Cartes de recharges prépayées fixe	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
019	Autres marchandises (à détailler si nécessaire)	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
60	Total Marchandises Consommées	0,00	0,00	0,00	0%
100	Câbles téléph. et accessoires pour maintenance	0,00	2 716 315,21	4 000 000,00	68%
121	Carburants pour mat.roulant	0,00	6 929 750,95	16 000 000,00	43%
122	Pièces de rech./autres fourn. pour mat.roul.	400 911,35	20 187 966,89	26 000 000,00	78%
140	Eau, gaz, électricité	4 233 342,05	2 028 326,63	4 500 000,00	45%
150	Fournitures bureau	410 441,85	1 978 525,72	4 500 000,00	44%
160	Fournitures d'imprimerie	419 508,18	4 445 930,50	6 000 000,00	74%
170	Autres matières et fournitures (à détailler si	312 037,03	38 286 815,90	61 000 000,00	63%
61	Total Matières et Fournitures	5 776 240,46	0,00	0,00	0%
200	Transport de personnel	0,00	0,00	320 000,00	0%
205	Transport	0,00	0,00	160 000,00	186%
210	Location des immeubles	0,00	288 350,00	80 000,00	0%
215	Location du matériel	0,00	0,00	80 000,00	0%
220	Entretien et réparations	583 266,59	2 820 734,61	4 400 000,00	64%
230	Travaux sous-traités	2 287 054,24	31 433 305,63	20 000 000,00	157%
241	Documentation générale	0,00	0,00	88 000,00	0%
242	Documentation technique	0,00	0,00	0,00	0%
250	Rému. des tiers: commissions	0,00	0,00	0,00	0%

251	Rému. des tiers: Audiotel+Provider	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
252	Rému. des tiers: honoraires	154 050,00	3 489 645,14	3 600 000,00	0,00	97%
253	Redevances pour interconnexion nationale (0,00	0,00	0,00	0,00	0%
254	Redevances p/brevets, licences et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
255	Redevances pour interconnexion internationale	73 774,92	683 095,92	1 200 000,00	0,00	57%
257	Frais d'actes et contentieux	0,00	1 106 860,00	1 120 000,00	0,00	99%
260	Publicité, annonces et insertions	0,00	0,00	160 000,00	0,00	0%
261	Frais de foires et expositions	298 935,94	3 158 187,12	20 000 000,00	0,00	16%
270	Déplacements nationaux	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
272	Déplacements à l'étranger	574 470,04	2 077 101,10	1 440 000,00	0,00	144%
275	Receptions	71 220,00	677 614,00	280 000,00	0,00	242%
280	Frais de poste et de télécommunication	0,00	0,00	2 800 000,00	0,00	0%
291	Formation en externe	0,00	0,00	11 200 000,00	0,00	0%
292	Formation en interne	2 800,00	32 360,00	480 000,00	0,00	7%
299	Autres services(à détailler si nécessaire)	4 025 571,73	45 777 253,52	67 328 000,00	0,00	68%
62	Total Services	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
300	Rémunération du personnel	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
320	Primes et indemnités	616 282,50	616 282,50	4 000 000,00	0,00	15%
321	Indemnités (Décès, licenciement....)	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
340	Contributions aux œuvres sociales	24 828 843,52	255 169 845,69	146 556 000,00	0,00	174%
350	Cotisations sociales	25 445 126,02	255 786 128,19	150 556 000,00	0,00	170%
63	Total Frais du Personnel	1 257 843,00	18 831 455,00	25 000 000,00	0,00	75%
410	Taxe sur l'activité professionnelle	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
470	Frais de douanes	0,00	234 350,00	400 000,00	0,00	59%
480	Autres impôts, droits et taxes autres que frais	1 257 843,00	19 065 805,00	25 400 000,00	0,00	75%
54	Total Impôts et Taxes	9 207,75	98 739,90	130 000,00	0,00	76%
501	Commissions bancaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
502	Intérêts sur emprunts	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
503	Commissions sur crédit documentaires	9 207,75	98 739,90	130 000,00	0,00	76%
65	Total Frais Financiers	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
601	Assurances locaux	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
602	Assurances liées aux opérations d'importations	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
603	Assurances matériels	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
604	Assurances matériels roulant	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
621	Contributions au F S U	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
650	Frais de conseils et assemblées	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
660	Les frais liés aux opérations d'importations	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
669	Autres frais divers	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
66	Total Frais Divers	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
690	Subventions	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
691	Autres charges hors exploitations (à détailler)	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
698	Pénalité	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
699	Autre frais	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
69	Total Charges Hors Exploitation	36 513 983,96	359 014 742,51	304 414 000,00	0,00	118%
	TOTAL DOT+DRT					

الملحق رقم: 05

	RECAPITULATION REALISATIONS BUDGETAIRES MENSUELLES DE FONCTIONNEMENT	ALGERIE TELECOM SPA
		Capital Social 50 000 000 000 DA

Structure: DOT + DRT Siege OUARGLA 2014

U:DA

Code Budget	DESIGNATION	Réalizations du mois DEC(1)	Réalizations cumulées à la fin du mois DEC (2)	PREVISION (Budget notifié) (3)	Taux de Réal.(2)/(3)
010	Combinés téléph.et accessoires	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
011	Combinés téléph.et accessoires pour	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
012	Cartes mère prépayées fixe	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
013	Cartes de rechanges prépayées fixe	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
019	Autres marchandises (à détailler si	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
60	Total Marchandises Consommées	0,00	0,00	0,00	0%
100	Câbles téléph.et accessoires pour	0,00	0,00	0,00	0%
121	Carburants pour mat roulant	0,00	4 800 000,00	4 500 000,00	107%
122	Pièces de rech./autres fourm.pour	500 000,00	18 100 000,00	17 000 000,00	106%
140	Eau, gaz, électricité	3 255 000,00	27 000 000,00	28 000 000,00	96%
150	Fournitures bureau	500 000,00	4 500 000,00	5 000 000,00	90%
160	Fournitures d'imprimerie	500 000,00	5 900 000,00	5 000 000,00	118%
170	Autres matières et fournitures (à	350 000,00	8 800 000,00	7 000 000,00	126%
61	Total Matières et Fournitures	5 105 000,00	69 100 000,00	66 500 000,00	104%
200	Transport de personnel	0,00	0,00	0,00	0%
205	Transport	0,00	0,00	550 000,00	0%
210	Location des immeubles	0,00	300 000,00	160 000,00	188%
215	Location du materiel	0,00	0,00	90 000,00	0%
220	Entretien et réparations	875 411,00	5 412 222,00	6 600 000,00	82%
230	Travaux sous-traités	3 562 411,00	32 000 000,00	20 000 000,00	160%
241	Documentation générale	0,00	0,00	88 000,00	0%
242	Documentation technique	0,00	0,00	0,00	0%
250	Rému.des tiers: commissions	0,00	0,00	0,00	0%
251	Rému.des tiers:Audiotel-Provider	0,00	0,00	0,00	0%
252	Rému.des tiers: honoraires	245 101,00	4 100 000,00	3 700 000,00	111%
253	Redevances pour interconnexion	0,00	0,00	0,00	0%
254	Redevances p/brevets, licences et	0,00	0,00	0,00	0%
255	Redevances pour interconnexion	0,00	0,00	0,00	0%
257	Frais d'actes et contentieux	100 000,00	700 000,00	1 200 000,00	58%
260	Publicité, annonces et insertions	0,00	1 452 001,00	1 120 000,00	130%
261	Frais de foires et expositions	0,00	0,00	160 000,00	0%
270	Déplacements nationaux	451 255,00	26 512 000,00	27 000 000,00	98%
272	Déplacements à l'étranger	0,00	0,00	0,00	0%
275	Receptions	741 222,00	3 555 000,00	1 220 000,00	291%
280	Frais de poste et de	65 111,00	888 211,00	280 000,00	317%
291	Formation en externe	0,00	0,00	2 500 000,00	0%
292	Formation en interne	500 000,00	5 600 000,00	12 200 000,00	46%
299	Autres services(à détailler si	45 000,00	112 255,00	780 000,00	14%
62	Total Services	6 585 511,00	80 631 689,00	77 648 000,00	104%
300	Rémunération du personnel	0,00	0,00	0,00	0%
320	Primes et indemnités	0,00	0,00	0,00	0%
321	Indemnités (Décès,licenciement....)	522 000,00	4 145 887,00	5 500 000,00	75%
340	Contributions aux œuvres sociales	0,00	0,00	0,00	0%
350	Cotisations sociales	22 114 551,00	260 000 514,00	257 556 000,00	101%
63	Total Frais du Personnel	22 636 551,00	264 146 401,00	263 056 000,00	100%
410	Taxe sur l'activité professionnelle	1 745 111,00	33 000 551,00	34 000 000,00	97%
470	Frais de douanes	0,00	0,00	0,00	0%

480	Autres impôts, droits et taxes autres	0,00	222 414,00	600 000,00	37%
64	Total Impôts et Taxes	1 745 111,00	33 222 965,00	34 600 000,00	96%
501	Commissions bancaires	10 222,00	101 665,00	254 000,00	40%
502	Intérêts sur emprunts	0,00	0,00	0,00	0%
503	Commissions sur crédit documentaires	0,00	0,00	0,00	0%
65	Total Frais Financiers	10 222,00	101 665,00	254 000,00	40%
601	Assurances locaux	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
602	Assurances liées aux opérations	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
603	Assurances matériels	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
604	Assurances matériels roulant	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
621	Contributions au F S U	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
650	Frais de conseils et assemblées	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
660	Les frais liés aux opérations	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
669	Autres frais divers	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
66	Total Frais Divers	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
690	Subventions	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
691	Autres charges hors exploitations (à	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
698	Pénalité	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
699	Autre frais	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
69	Total Charges Hors Exploitation	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
TOTAL DOT+DRT		36 082 395,00	447 202 720,00	442 058 000,00	101%

الملحق رقم: 06



REALISATIONS DU FONCTIONNEMENT
Mois Decembre 2015

ALGERIE
TELECOM SPA
Capital Social
61.275.180.000 DA

DRT: OUARGLA.
DOT: OUARGLA.

Code	Désignation	Prévisions 2015 (1)	Réal. (2)												Cumul des Réal. (3)	Taux de réal (3)/(1)		
			Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre				
Achats Consommés (Compte 60)																		
600100	Appareils Téléphoniques	200															0	0%
600200	Accessoires	800															0	0%
600300	Cartes	0															0	#DIV/0!
600400	MODEMS et MODEMS WIFI ADSL	0															0	#DIV/0!
600500	Annuaire Téléphoniques	0															0	#DIV/0!
600600	Achats pour Compte Clients Corporate	6 000															0	0%
600800	Autres Marchandises	100															0	0%
601110	Fournitures de Commutation	1 000															0	0%
601120	Fournitures de Transmission	1 000															0	0%
601130	Fournitures d'Energie	1 200															0	0%
601140	Câbles de Commutation	0															0	#DIV/0!
601150	Câbles de Transmission	0															0	#DIV/0!
601160	PVC Gains pour Installation	5 000															0	0%
601180	Autres Fournitures Techniques	800															0	0%
602111	Carburant	3 200															0	0%
602112	Lubrifiant	700															750	107%
602113	Pneumatiques	1 000															0	0%
602212	Pièces de Recharges Véhicules	3 000															0	0%
602221	Fournitures de Bureau et Imprimés	3 000															7	175
602222	Fournitures Informatiques	1 300															180	14%
602281	Fournitures d'Entretien	1 200															0	0%
602283	Habillement	0															0	#DIV/0!
602284	Petit Outillage	800															0	0%
602285	Fourniture Electricité, Gaz et Eau	3 000															0	0%

	RECAPITULATION REALISATIONS MENSUELLES BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS	ALGERIE TELECOM SPA
		Capital Social 50 000 000 000 DA

U:DA

Structure: DOT + DRT Siege OUARGLA 2013

Code Budget	DESIGNATION	Réalisations mois DEC (1)	Réalisations cumulées à la fin du mois DEC (2)	Prévisions (Budget notifié) (3)	Taux de Réal.(2)/(3) %
A	immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	0%
B	Terrain	0,00	0,00	1 000 000,00	0%
C	Bâtiments de Production	0,00	5 834 888,61	15 000 000,00	39%
D	Bâtiments Sociaux	0,00	0,00	0,00	0%
E	Equipements de Production	1 164 208,50	7 651 569,51	20 000 000,00	38%
F	Equipements Sociaux	0,00	0,00	0,00	0%
G	Aménagements et Installations	0,00	16 676 856,50	75 000 000,00	22%
H	Travaux de Canalisation et Pose de Cable	9 375 498,38	41 052 149,25	90 000 000,00	46%
I	Raccordement des Abonnés	93 031,97	859 531,96	1 000 000,00	86%
	TOTAL	10 632 738,85	72 074 995,83	202 000 000,00	36%

	RECAPITULATION REALISATIONS MENSUELLES BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS	ALGERIE TELECOM SPA
		Capital Social 50 000 000 000 DA

U:DA

Structure: DOT + DRT Siege OUARGLA 2014

Code Budget	DESIGNATION	Réalisations mois DEC (1)	Réalisations cumulées à la fin du mois DEC (2)	Prévisions (Budget notifié) (3)	Taux de Réal.(2)/(3) %
A	immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	0%
B	Terrain	0,00	1 200 000,00	2 200 000,00	55%
C	Bâtiments de Production	1 500 000,00	12 455 600,00	16 000 000,00	78%
D	Bâtiments Sociaux	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
E	Equipements de Production	1 845 000,00	14 665 110,00	18 000 000,00	81%
F	Equipements Sociaux	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
G	Aménagements et Installations	6 500 000,00	53 600 400,00	65 000 000,00	82%
H	Travaux de Canalisation et Pose de Cable	9 000 000,00	73 500 110,00	85 000 000,00	86%
I	Raccordement des Abonnés	100 500,00	995 400,00	1 500 000,00	66%
	TOTAL	18 945 500,00	156 416 620,00	187 700 000,00	83%

الملحق رقم: 09

	ALGERIE TELECOM SPA Capital Social 61.275.180.000 DA
ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS Mois Décembre 2015	

U:KDA

Désignation	Prévisions 2015 (1)	Réal. Mois de janvier (2)	Réal. Mois de février	Réal. Mois de mars	Réal. Mois de avril (2)	Réal. Mois de mai	Réal. Mois de juin	Réal. Mois de juillet	Réal. Mois de août (2)	Réal. Mois de septembre	Réal. Mois de octobre	Réal. Mois de novembre	Réal. Mois de décembre (2)	Cumul des Réal. (3)	Taux de réal (3)/(1)
1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES	23 317	616	668	335	98	98	479	254	299	6 512	11 602	50%			
BATIMENTS	13 497	300	500	200	98	98	398	148	49	0	3 020	22%			
TERRAINS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
MOBILIER	9 820	316	168	135	0	82	106	250	6 512	8 582	87%				
INFORMATIQUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
TRANSPORT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES	3 481	0	0	0	0	0	676	0	0	1 790	2 466	71%			
RESEAU CORE															
RESEAU D'ACCES															
RESEAU DE TRANSPORT															
ENVIRONNEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
APPAREILS DE MESURE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
EQUIPEMENTS PASSIFS	3 481	0	0	0	0	676	0	0	1 790	2 466	71%				
3-AUTRES INVESTISSEMENTS	197 960	620	760	2 526	1 133	7 885	7 526	1 854	6 542	13 252	56 285	28%			
INSTALLATIONS GÉNÉRALES	153	9	0	1 474	0	0	0	291	0	0	2 737	1784%			
AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS	96 174	0	0	142	171	1 119	358	352	1 617	8 571	13 915	14%			

HORS PLAN

1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES												
	0	0	48	0	0	18	56	95	0	1 005		
BATIMENTS	0									0		
TERRAINS										0		
MOBILIER	0	0	19	0	0	0	0	95	0	278		
INFORMATIQUE	0	0	30	0	0	18	56	0	0	727		
SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TRANSPORT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES												
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
RESEAU CORE										0		
RESEAU D'ACCES										0		
RESEAU DE TRANSPORT										0		
ENVIRONNEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
APPAREILS DE MESURE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
EQUIPEMENTS PASSIFS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3-AUTRES INVESTISSEMENTS												
	990	1 193	967	141	3 581	4 153	6 121	2 196	271	22 980		
INSTALLATIONS GÉNÉRALES	0	0	0	0	2 169	3 615	0	0	0	5 784		
AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS	990	1 193	967	141	1 275	286	929	615	271	10 034		
TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CÂBLE	0	0	0	0	137	252	5 192	1 581	0	7 162		
RACCORDEMENT DES ABONNÉS (TRAVAUX NEUFS)										0		
TOTAL (5)	990	1 193	1 016	141	3 581	4 170	6 177	2 291	271	23 985		
TOTAL (6)=(4)+(5)	224 759	2 226	2 621	3 876	1 372	11 564	12 862	8 286	9 132	21 825	94 337	42%

الملحق رقم: 10



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان حول الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته و بعد

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر ،استكمالا لمتطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، و عليه نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا من خلال ملئ هذه الاستمارة لذلك نرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان كما نحيطكم علما بأن أجوبتكم سوف تحضى بالسرية البالغة و أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

و شكرا على حسن تعاونكم

الطالبة : شطي فاطمة

أولا: أسئلة عامة

ملاحظة: يرجى وضع العلامة X في المكان المناسب

1-المؤهل الدراسي : بكالوريا ليسانس ماجستير

أخرى أذكرها

3-الوظيفة الحالية : إطار إداري تقني

4-سنوات الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة

ثانيا أسئلة حول الموضوع :

المحور الأول :واقع التخطيط المالي في المؤسسة

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
01	يعتبر التخطيط المالي عبارة عن التنبؤ و التنظيم المسبق للعمليات و كل التدفقات المالية من و إلى المؤسسة			
02	يعتبر التخطيط المالي ترجمة للإستراتيجية العامة في المدى القصير			
03	تستطيع المؤسسة عن طريق التخطيط المالي التحكم في مبالغ النفقات و الإيرادات			

			يقلل التخطيط المالي من التكاليف و الأعباء الإضافية	04
			غياب التخطيط المالي يدخل المؤسسة في مشاكل	05

المحور الثاني: مستوى تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
01	يمكن إعتبار الموازنة التقديرية أهم أداة من أدوات التخطيط المالي في المؤسسة			
02	تهتم المؤسسة بإعداد الموازنة التقديرية و تسعى دائما لتطوير تقنياتها			
03	تستعمل طرق و أدوات علمية و تحليلية للتنبؤ بمبيعات المؤسسة للسنة القادمة			
04	كل مصلحة معينة بشكل مباشر بإعداد الموازنة المتعلقة بنشاطها قبل كل سنة			
05	تعتبر موازنة المبيعات أساسية و منطلق للموازنات الأخرى			
06	تنقسم موازنة النفقات إلى موازنة تسيير و موازنة الاستثمار و بشكل مفصل لهما			
07	تعتبر إنجازات الموازنة الشهرية عن نسبة تقدم الأشغال بمصدقية عالية			
08	لضمان المرونة يمكن إجراء بعض التعديلات على المبالغ الفرعية خلال السنة تماشيا مع الأحداث و الظروف المفروضة			
09	تعطي الموازنة النهائية في آخر السنة صورة حقيقية عن مستوى فاعلية المصالح في تنفيذ مخطط العمل " plan d'action "			
10	يتحكم العمال المسؤولون بكفاءة عالية في إعداد و متابعة الموازنة التقديرية و بشكل مطلوب			
11	تحقق الموازنة التقديرية جميع الأهداف المسطرة كما تسهل على المسؤولين اتخاذ القرارات الرشيدة			

المحور الثالث: أثر موازنة التقديرية على إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
01	يساهم تحليل السوق و التقدير الجيد للمبيعات من تقليص حجم المخاطر التسويقية المحتملة			
02	ضبط المسبق لمخطط العمل وفق جدول زمني يحد من المخاطر التقنية و الإدارية المتعلقة بتأخر الأشغال			

			التقدير المسبق و الجيد للاحتياجات المستقبلية يسمح بعقد صفقات موحدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف	03
			متابعة و مراقبة تنفيذ الموازنة التقديرية يعطي للمدير صورة حقيقية على كل التدفقات مما يحد من المخاطر المالية	04
			تعطي متابعة الموازنة التقديرية مؤشرات مسبقة عن وجود مخاطر محتملة ليتم احتواءها مبكرا	05
			قياس فاعلية الأداء من خلال الموازنة التقديرية من سنة إلى أخرى يحدد بوضوح مسار المؤسسة	06

الفهرس

الصفحة	المحتوى
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية في ادارة المخاطر	
6	تمهيد
7	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية في ادارة المخاطر
7	المطلب الأول : الأدبيات النظرية للتخطيط المالي و الموازنة التقديرية
7	الفرع الأول : مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي
8	الفرع الثاني : "أنواع التخطيط المالي
9	الفرع الثالث : أهمية و خطوات التخطيط المالي
10	الفرع الرابع : ماهية الموازنة التقديرية
10	أولا : تعريف الموازنة التقديرية
11	ثانيا : أنواع الموازنات التقديرية
12	الفرع الخامس : التخطيط باستخدام الموازنات التقديرية

14	المطلب الثاني: الادبيات النظرية لادارة المخاطر
14	الفرع الاول: مفهوم ادارة المخاطر
14	الفرع الثاني : خطوات ادارة المخاطر
16	الفرع الثالث :انواع ادارة المخاطر
17	المبحث الثاني :الادبيات التطبيقية
17	المطلب الاول :عرض الدراسات السابقة
19	المطلب الثاني :اوجه الشبه و الاختلاف
20	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لواقع الموزان التقديرية في ادارة المخاطر	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .
23	المطلب الأول : الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة
23	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة
25	المبحث الثاني :دراسة واقع الموازنة التقديرية في المؤسسة
25	المطلب الأول : التخطيط المالي و مصالح إعداد الميزانية في المؤسسة
25	فرع الاول :تخطيط المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر
26	فرع الثاني : مصالح المعنية بإعداد الميزانية
27	المطلب الثاني:قياس فعالية الموازنة التقديرية لمؤسسة اتصالات الجزائر
28	فرع الاول: تحليل موازنة رقم الأعمال
29	فرع الثاني : تحليل موازنة التقديرية لمصاريف التسيير
30	الفرع الثالث: تحليل موازنة التقديرية للاستثمار .
31	المبحث الثالث :تحليل نتائج الاستبيان

31	المطلب الأول : عرض نتائج الاستبيان
31	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
34	الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول المحاور
41	الفرع الثالث : دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة
43	المطلب الثاني: تفسير و مناقشة النتائج
45	خلاصة الفصل الثاني
47	خاتمة
49	قائمة المصادر و المراجع
50	الملاحق
67	الفهرس