

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبة: رحمانى نوال
بعنوان

إستخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية
"دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي وحدة ورقلة"

2014-2013

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة :

مقررا	(أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ شماخي بوبكر
مشرفا	(أستاذ مساعد "أ" جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ بزقراري حياة
مناقشا	(أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ بن تفات عبد الحق

السنة الجامعية: 2016_2015

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبة: رحمانى نوال
بعنوان

إستخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية
"دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي وحدة ورقلة"

2014-2013

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة :

مقررا	(أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ شماخي بوبكر
مشرفا	(أستاذ مساعد "أ" جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ بزقاري حياة
مناقشا	(أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ بن تفات عبد الحق

السنة الجامعية: 2015_2016

الإهداء

إلى من لا طعم للحياة بدونها إلى من منحتني كل العطف والحنان ، إلى من سهرت الليالي من أجلي .

إلى من صبرت من أجل أن أعيش سعيدا . . .

إليها دون سواها : **أمي** الحبيبة

إلى من منحتني كل المساندة والدعم إلى من كانت تضحياته سببا إلى ما وصلت إليه . . .

إليه دون سواه : **أبي** الغالي .

وإلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما .

إلى من لا حياة لي بدونهم إخوتي . . . وأخواتي . . .

إلى صديقاتي في الدراسة ورفيقات دربي ورفيقات طفولتي . . .

إلى كل أعمامي وزوجاتهم وأبنائهم . . . وكل عماتي وأزواجهن وأبنائهن . . .

إلى أخوالي وخالاتي . . .

إلى أبت عمتي "خيرة" وزوجها "احمد" وأبنائهما . . .

إلى من قاسمني هذا العمل المتواضع . . .

إلى من أحسست أنه جزء مني زوجي الحبيب "تريش يوسف"

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع . . .

" " اللهم إن أصبنا فمناك وحدك وإن أخطئنا فمن أنفسنا " " "



تشكرات

الشكر و الحمد لله وحده أولاً و اخيراً على منه و كرمه في توفيقه
لنا على إنجاز هذه المذكرة، ثم نتقدم بالشكر للأستاذة المشرفة
"**حياة بزقراري**" كما نتقدم بالشكر لكل من قدم لنا يد المساعدة من
قريب أو بعيد لإنجاز هذه المذكرة و لكل من كان سبباً في تعلمنا و
تربيتنا بدءاً بالوالدين الكريمين .



المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، ومن أجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: " ما مدى فعالية استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية؟" وللإجابة على هذا الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري وبعض أدوات المستعملة في البحث المتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة، وذلك عن طريق دراسة حالة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي.

ولقد توصلنا إلى عدة نتائج منها أن للموازنة التقديرية دور كبير في تحقيق رقابة داخل المؤسسة الاقتصادية وهذا باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وأخذ الإجراءات التصحيحية، كما يتم إعداد الموازنات التقديرية بطرق علمية في المؤسسة مما يؤدي إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: موازنة تقديرية، مراقبة التسيير

Abstract:

Through this study to highlight the different estimated counterbalance with its all characteristics and its good in the institution and in one supervision and control of its propulsive performance by highlighting the balancing role in monitoring management to get any information and deviation analyzes of realistic works flow. This study aimed to classify the estimated counterbalance tool to monitor the propulsion of the Algerian institution "how effective is the use of the estimated counterbalance as a tool to monitor the functioning studies of the Algerian institution?" To answer this problem. We began to study the application of the subject using some of the tools that used in the search like interviews and observation through case study in the building institution of the south. we have reached many results, including:

- The estimated counterbalance have a large role in achieving economic control within to organization;
- To discover the deviation and identify the causes and take the right procedure;
- the scientific counterbalance methods are not taken to prepare in an institution;
- Working to discover the strengths and weaknesses of the institution.

Key word: discretionary counterbalance observe.

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
37	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
42	خلاصة الفصل
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
50	الملاحق
60	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	لمحة عن المؤسسة	(1.2)
38	الموازنة التقديرية في المؤسسة محل الدراسة لسنة 2013	(2.2)
39	الموازنة التقديرية في المؤسسة محل الدراسة لسنة 2014	(3.2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(2.1)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
52	الموازنة التقديرية لسنة 2013	ملحق رقم (1)
53	جدول حسابات نتائج التقديري	ملحق رقم (2)
54	جدول الإستهلاك التقديري	ملحق رقم (3)
55	جدول الأجرور تقديري	ملحق رقم (5)
56	جدول الضرائب والرسوم والخدمات تقديري	ملحق رقم (6)
58	جدول حسابات نتائج الحقيقي	ملحق رقم (7)
5	الميزانية الفعلية	ملحق رقم (8)

مقدمة

توطئة:

تعتبر المؤسسات بمثابة النواة الأساسية للنشاط الإقتصادية وتمثل الوحدة الأساسية لأي إقتصاد ، لذا وجب الإهتمام أكثر
ثفها الإدارية التي تضمن إستمرار نشاطها وتحقيق أهدافها والإلمام خاصة بوظيفي التخطيط والرقابة كونهما يمثلان أساس
العملية الإدارية ، باعتبار التخطيط الوظيفة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسات في إتخاذ القرار والتحكم الناجح في الموارد.
كما عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا في الوقت الراهن خاصة مع متطلبات التحول والتكيف وفق معطيات المؤسسات
الجزائرية مما يجعل مراقبة تعمل على حل مشاكل التي تعرقل المؤسسات وتعيق عملها على تحقيق الأهداف المرجوة بصورة دائمة
ومستمرة وصعوبة التعايش مع المحيط المتنامية إليه التي تظهر في القوائم المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة
عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي ومن خلال الميزانيات التقديرية يمكن أن ترجمة مالية وكمية
الأهداف المؤسسات التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة .

مما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع كالآتي :

ما مدى فعالية إستخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية ؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى أهمية الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير داخل المؤسسات الجزائرية ؟
- ✓ كيف تساهم الموازنة التقديرية في تحسين أداء مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ؟
- ✓ مدى مساهمة الموازنة التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات غير الملائمة بمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة؟

فرضيات الدراسة:

- مراقبة التسيير كوظيفة تتطلب تطبيق مجموعة من الأدوات الخاصة بها من بينها الموازنة التقديرية.
- تساهم الموازنة التقديرية في تحسين أداء مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة باستخدامها كوسيلة للرقابة والتخطيط.
- تقوم مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة بإعداد الموازنة التقديرية من أجل تصحيح الأخطاء ووصول إلى الأهداف المرجوة .

أسباب إختيار الموضوع :

يعود إختيار الموضوع إلى عدة أسباب من بينها :

- الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية .
- التعرف على مدى إعتقاد المؤسسات الجزائرية عليها في أداء مختلف نشاطاتها .
- معرفة السبل التي تنتهجها المؤسسات الجزائرية في أدائها.

أهداف الدراسة:

- ✓ إبراز أهمية وضع الميزانيات التقديرية للمؤسسات.
- ✓ إبراز أهمية إستخدام الميزانيات التقديرية داخل المؤسسات الجزائرية.
- ✓ إبراز أهمية دور المراقبة التسيير في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة .
- ✓ إبراز دور الرقابة على الميزانيات التقديرية في إعطاء إضافة إلى المؤسسات.

أهمية الدراسة:

- ✓ تكمن أهمية الموضوع في تحديد كيفية استخدام الميزانيات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ الميزانيات التقديرية تسمح للمؤسسة بمراقبة عملية تنفيذ نشاطاتها وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث وهو ما يساهم في تحسين أداء المؤسسة .

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: كانت الدراسة بمؤسسة البناء للجنوب الشرقي بورقلة لمعالجة إشكالية البحث المتمثلة في

ما مدى فعالية إستخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية ؟

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية في سنتي 2013-2014

منهج البحث والأوات المستخدمة :

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الإعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة مساهمة فعالية إستخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في داخل المؤسسة ، ودراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع

المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة البناء للجنوب الشرقي بورقلة) مستعملين أداتي المقابلة الشخصية مع استعمال الوثائق المحاسبية والمالية والتي تعكس طبيعة الموضوع بالنسبة المؤسسة .

مرجعية الدراسة :

لقد تم الإستعانة بمجموعة من الكتب والمذكرات ...ألخ ، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد إعتمدنا على وثائق المؤسسة المفيدة بدرجة أولى لموضوع البحث وعلى أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا من خلال دراسة الموضوع مايلي :

- ✓ فترة الدراسة جاءت في إنشغال عمال مصلحة المالية والمحاسبة في ميرانية السنة الماضية .
- ✓ صعوبات حصول على وثائق و معلومات من طرف المؤسسة .
- ✓ ليس من السهل على الباحث التوجه للمؤسسات الجزائرية للقيام بدراسة الميدانية وذلك لسرية المعلومات

هيكل الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة ومن أجل إختبار صحة الفرضيات أستهل موضوعنا بمقدمة وأعقب بخاتمة حيث قسم البحث إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية و التطبيقية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير وتم تقسيمه لمبحثين الأول بعنوان الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية ،أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية أي الدراسات السابقة للموضوع والتي لها علاقة بالموضوع .

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الدراسة التطبيقية حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج ومناقشة النتائج وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم إختيار الفرضيات واستعراض ما توصلنا له من نتائج وإقتراحات وأفاق الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا في الوقت الراهن خاصة مع متطلبات التحول والتكيف وفق معطيات المؤسسات الجزائرية مما يجعل مراقبة التسيير تعمل على حل مشاكل التي تعرقل المؤسسة وتعيق عملها على تحقيق الأهداف المرجوة بصورة دائمة ومستمرة و صعوبة التعايش مع المحيط المنتمية إليه التي تظهر في القوائم المالية الختامية للمؤسسة قادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي ومن خلال الميزانيات التقديرية يمكن أن ترجمة مالية وكمية الأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة .

تعتبر الموازنة التقديرية من أقدم الأساليب المستخدمة في المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية ولقد تطور مفهوم وتعددت المعاني وأصبحت تلعب دور هام في المؤسسة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير.

في هذا المبحث سوف نحاول فيه طرح العناصر والمفاهيم التي تدور حول متغيرات الدراسة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير.

تعد مراقبة التسيير وظيفة أساس في المؤسسات بمختلف أحجامها إلى الاهتمام به أكثر وتحسينه من أجل التأقلم مع بيئتها، ومن هنا سوف نطرق إلى تعريف وطرح جميع المفاهيم والعناصر المرتبطة به في مايلي:

الفرع الأول: مفهوم و خصائص مراقبة التسيير.

تعددت وجهات النظر حول مفهوم مراقبة التسيير وخصائصه نذكر منها مايلي:

أولاً: مفهوم مراقبة التسيير

هناك عدة تعاريف لمراقبة التسيير نذكر منها:

1. كما يعرفها Aborland "إن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة و إلى جعل الأعمال التي يتم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة متناسقة حتى تساهم في ذلك في تحقيق الأهداف¹

2. مراقبة التسيير هي " مسار دائم للضبط يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد و تصحيح الأخطاء و ت وهي تسمح للمسؤولين و العاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي يوفرها لهم و الذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية، و بصورة ملائمة و منسجمة مع الإستراتيجية المحددة و بالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل".²

3. مراقبة التسيير هو "عملية تعني بتقويم إنجازات المؤسسة بإستعمال معايير محددة سلفا و بإتخاذ القرارات التصحيحية بناءات على نتيجة التقويم وهو شديد الإرتباط بالتخطيط وتهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة"³

¹ سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير و أدواته و مراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، سنة 2002، ص 73

² ناصر دادي عدون و إخوانه، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار محمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 46

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات و وظائف تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، 248

- هناك عدة تعريفات لمراقبة التسيير نستنتج منها " أن مراقبة التسيير تتمثل في مجموعة الإجراءات والتقنيات الخاصة بالرعاية لمتابعة سياسات و برامج المؤسسة من خلال معايير وأدوات الرقابة من أجل الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة .

ثانيا: خصائص مراقبة التسيير

من خلال التعاريف يمكن أن نميز مراقبة تسيير بالخصائص التالي:¹

أ.مراقبة التسيير وسيلة للمعلومات :

بحيث لا يمكن أن يكون وجود له أو للقيادة ،دون وجود نظام للمعلومات يركز عليه المراقب لتشخيص الأداء ،و يكون في خدمة متخذي القرار ،بدون لغة تمكنهم من الإتصال مع الأفراد كل مستويات السلم التنظيمي

ب.مراقبة التسيير وسيلة للتحفيز:

بأن الهدف من مراقبة التسيير هو ضمان تنفيذ الأوامر لتحقيق أهداف المؤسسة ،وهي تتم من خلال أربعة إجراءات :

- ❖ إعداد خطط عمل تحدد الأهداف العامة
- ❖ تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية ترتبط بمسؤوليات التنفيذيين
- ❖ مقارنة النتائج بالأهداف .
- ❖ تحفيز الأفراد حتى يكون تنفيذهم مطابق للأهداف.

و في هذا الصدد فإن التطورات الجديدة لمراقبة التسيير تعمل على تطوير نظام التحفيز القائم أساسا .

ج.مراقبة التسيير وسيلة للفحص و العقاب:

من خلال الفحص يكشف كل إنحراف و ثم يصبح مصدر للعقاب .

إذن فمراقبة التسيير لا يمكن أن تؤدي دورها إلا في وجود نظام عقاب و مكافأة و الذي يمكن أن يكون ذو طبيعة مالية ، كما يمكن أن يقوم على العنصر الاعتراف و تقييم الأفراد من الناحية الإجتماعية .

¹مرايطي نوال أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير حالة المؤسسة نفضال مذكرة ماجستير، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، سنة

الفرع الثاني : أهداف و أهمية مراقبة التسيير:

تأخذ مراقبة التسيير عدة أهداف وأهمية بلغة ومن تتمثل في :

أولاً: أهداف مراقبة التسيير:

من بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها :¹

✓ تحليل الانحرافات التي تكون ناجمة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري ، إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات .

✓ تحقيق الفعالية و نعي بما تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة

✓ الوقوف على النقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز عليها.

✓ تحقيق الملائمة أي التأكد من الأهداف المسطرة تتمشى مع الوسائل المتاحة

ثانياً: أهمية مراقبة التسيير:

تكمّن أهمية مراقبة التسيير بالغة المؤسسات فمن خلاله نستطيع أن:

✓ تنقسم المؤسسة إلى وحدات إدارية ، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية.

✓ نسجل المؤشرات المالية و الغير مالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من مستويات.²

✓ تحديد إختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية .³

✓ تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات داخل المؤسسة .

✓ توفر المعلومات المناسبة من أجل إتخاذ القرار المناسب .⁴

الفرع الثالث: مسارات مراقبة التسيير

تنقسم مسارات مراقبة التسيير إلى :

1. التخطيط :

نجد في هذه المرحلة مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها حيث يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات و الأهداف طويلة الأجل و يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات بالكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي ، و بعدها يساعد

¹ حديجة صديقي ، لوحة القيادة و دورها في دعم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار (ENTP)حاسي مسعود2010، مذكرة ماستر ، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014.2015، ص05

² محمد الصغير قرشي ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 09/2011، ص 167

³ محمد الصغير قرشي ، نفس مراجع سابق ، ص 167

⁴ مریم حماني ، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، مذكرة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص7

المديرين على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكتسابها الصيغة الإقتصادية وبعدها يتم تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط و الذي يتراوح من 3 إلى 5 سنوات وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير و الذي يكون أقل من سنة حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصيرة لأجل ومن الضروري أن تكون الميزانيات متناسقة و مرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة .¹

2.التنفيذ:

مرحلة التنفيذ هي الموالية لمرحلة التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه تبدأ مرحلة التنفيذ و هي تطبيق المخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة.²

3.المتابعة والتحليل:

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ بقياس النتائج الجزئية المحققة بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج و التوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير او التعديل.³

4.إجراءات التصحيحية :

تؤدي المرحلة السابقة منطقيا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء و التي يتم إختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد يكون غير صحيحة أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات ،قد ترجع إلى مرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة ، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل و حتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة .⁴

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي الموازنة التقديرية

سوف نحاول فيه طرح العناصر والمفاهيم التي تدور حول الموازنة التقديرية

¹ زاي مریم ، عیسی عبدة ،مراقبة التسيير كنظام للمعلومات دراسة حالة مفتشية الضرائب دائرة سمورالغزلان ، مذكرة ماسترة ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، المركز الجامعي البويرة ، 2011،2012، ص17

² صفاء لشهب ،نظام مراقبة التسيير وعلاقاته يتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازنة ،مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر ،2005،2006، ص66

³ زاي مریم ، عیسی عبدة ،نفس المراجع السابق ص 17

⁴ نفس المراجع السابق ص17.

الفرع الأول: مفهوم الموازنة التقديرية

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية نذكر منها

- ❖ تعتبر الموازنات التقديرية من خلال مفهومها العام " مخطط مفصل ،وشامل لفترة زمنية قادمة محددة ، مترجم إلى معطيات كمية ،ويتعلق بأوجه مختلفة من نشاط المؤسسات (سواء دولة، أو الأسرة، أو المؤسسات الاقتصادية، أو الشخص... الخ) ،ويوزع هذه المخطط على جميع المسؤولين حتى يكون مرشدا لهم في تصرفاتهم ،وحتى يمكن إستخدامه كأساس لتقييم الأداء"¹
- ❖ يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة على أنها : "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة ، مع إشراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات"²
- ❖ يعرفها Horngren بأنها: "تعبير كمي لخطة الأعمال التي تساعد على تحقيق التنسيق و الرقابة معهد الكلية و المحاسبين الإداريين بالجزيرة تعرف الموازنة كمايلي : هي خطة كمية و تقييمية يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة فتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه و النفقات المنتظر تحقيقها خلال هذه و الأموال التي تستعملها لتحقيقها خلال هذه الفترة و الأموال التي تستعملها لتحقيق هدف معين"³

ولعل ما يمكن ملاحظته أن هناك إختلاف التعريفات فإن في مجملها لا تختلف من حيث الجوهر على أن الموازنة التقديرية هي عبارة عن خطة شاملة تعبر بها المؤسسات عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام كمية و نقدية حيث تعكس الأهداف مراد تحقيقها .

الفرع الثاني: أنواع الموازنة التقديرية

تنوع الموازنة التقديرية حسب الجانب الذي ينظر لها منه ،ومن بين هذه المعايير :

أ-الموازنة التقديرية من حيث معيار الفترة الزمنية التي تغطيها:⁴

وفق هذا المعيار يتم تقسيم الموازنة التقديرية إلى عدة أنواع منها:

¹ لطيب السايح، نظم الموازنات التقديرية في تسيير الإستشفائي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، 2006، ص09

² دراسة التكاليف المعيارية ضمن المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003، ص123

³ C_homgre ,cost accounting a managerial emphasis ,sixth edition.prentice hall.1986 ,P138

⁴ كوثر بوعايدة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية -دراسة لنيديغاز الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التجارية، علوم التسيير، جامعة ورقلة، سنة 2011-2012، ص51

1-الموازنة التقديرية طويلة الأجل :

تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل ، ويعد هذا النوع من الموازنات لفترة بعيدة المدى من 5إلى 10 سنوات وهي لا تتضمن التفاصيل الدقيقة ، وهدفها توضيح الإتجاه العام للمؤسسة في المستقبل من حيث التوسع وطرح منتجات جديدة أو الحصول على أصول جديدة.

2-الموازنة التقديرية قصيرة الأجل:

تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تنفيذها في المدى القصير (أقل من سنة) وهي جزء من الموازنات طويلة الأجل ، لهذا يجب أن لا يكون هناك تعارض في الأهداف.

3-الموازنات المستمرة:

وتعد مثل هذه الموازنات في حالة عدم إمكانية المؤسسة من إعداد تقديرات سليمة عن فترة من الزمن وتعد كمايلي:
-يتم تحضير موازنة ربع سنوية أو نصف سنوية وتعديل بإستبعاد الشهر الذي إنتهى من الموازنة وإضافة شهر آخر مقابل له في الفترة المستقبلية ، وبذلك يتم الحصول عل موازنة مستمرة مدتها ثلاثة أو ستة أشهر.

ب.حسب معايير طبيعة النشاط التي تغطيها الموازنة

وفق هذا المعيار يتم تقسيم الموازنة التقديرية إلى عدة أنواع منها¹:

1.موازنة الاستغلال :

هي التي ي الأنشطة العادية للمؤسسة بهدف الإستغلال الأمثل للموارد و الرقابة على الأنشطة حيث يمكن أن تكون ضمن فترة طويلة أو قصيرة ، نهائية أو مستمرة و تنفرع موازنة الإستغلال إلى الأقسام التالية

1.1-موازنة تقديرية للمبيعات :

إن أول ما يقو المسؤول عن إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند إليه إعداد الموازنات الأخرى ، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة و التنبؤ للمبيعات (Sales) ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.

¹ بن حديد أحمد عبد السلام ،الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفضال مركز الزيت غرداية ،مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية ،علوم التسيير ،جامعة ورقلة ، سنة 2013-2014 ،ص7

2.1 موازنة تقديرية للإنتاج:

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير كميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة، ويقوم بها (مكتب الدراسات، مكتب الأساليب مصلحة المستخدمين) و ذلك بعد إجراء بحوث التسويق في الأسواق الحالية و المستهدفة.¹

3.1 موازنة المشتريات:

لها أهمية كبيرة في المؤسسة الإنتاجية فبناء عليها يتم إعداد عدة موازنات حيث تعكس إحتياجات الإنتاج من المواد الأولية كما م الرقابة من خلالها على إدارة المشتريات و تقييم كفاءتها و فعاليتها في تلبية إحتياجات الإنتاج في الوقت المحدود و بالكيفية المطلوبة و التأكد من حسن إختيار الموردين و وسائل التوريد المناسبة عند أدنى حد من التكاليف و لإعداد هذه الموازنة نعتمد على المعادلة الآتية التي يعد المخزون أحد أهم أركانها:

$$\text{مشتريات المواد الأولية} = \text{إحتياجات الإنتاج من المواد الأولية} + \text{مخزون آخر الفترة الأولية} - \text{مخزون أول الفترة من المواد الأولية}$$

تهدف إلى تحديد الإحتياجات المطلوبة من العمالة المباشرة لوفاء ببرامج الإنتاج الواجب إنجازها لمواجهة إحتياجات السوق لفترة زمنية معينة .

5- موازنة المصاريف الصناعية المباشرة: توضح هذه الموازنة عناصر التكلفة التي تدخل في تكوين المنتج بشكل مباشرة ولكنها ضرورية من أجل العملية الإنتاجية.

6- موازنة التكاليف التسويقية : تحتوي هذه الموازنة التكاليف التسويقية و البيعية المختلفة ، المتغيرة والثابتة التي يمكن أن تتحملها المنشأة من أجل الترويج لمنتجاتها وفقا لما هو مخطط له.

7- موازنة التكاليف الإدارية :

تشمل هذه الموازنة مختلف التكاليف الإدارية التي تتحملها المؤسسة على مستوى الإدارة العليا بها ،ويمكن التمييز بين نوعين من هذه التكاليف هما:

- التكاليف الملزمة .
- التكاليف غير الملزمة.

¹ بن حديد أحمد عبد السلام ، المرجع السابق ،ص 7

8- الموازنة المالية :

هي تلك المتعلقة بكل الخطط المالية المتعلقة بالإستغلال ، ومدى الوفاء بالالتزامات على المدى القصير ، إضافة إلى التخطيط والإنفاق في المشاريع الإستثمارية وحيث تنقسم إلى :

أ- الموازنة التقديرية النقدية : تعبير الموازنة النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي والتي تساعد المدير المالي على المالي على الموازنة ما بين التدفقات الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة.¹

ب- الموازنة الإستثمارية (الرأسمالية):

ف لمعرفة المبالغ التي يستوجب إستثمارها في الأصول الثابتة وكيفية تخصيص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل الواجب إختيارها.²

الفرع الثالث: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية .

يمكن أن نوجز مراحل إعداد الميزانيات التقديرية في الخطوات التالية :

1-تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية: تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشركون في إدارة المؤسسة، بما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة.

2-تحديد فترة الموازنة التقديرية : تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل ، ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك ، حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية ، كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات.³

3- تحديد العامل الأساسي في الموازنة :

والذي تحدده طبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية بمجموعة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها وفقد يكون العامل الأساسي في الوحدات الاقتصادية الإنتاجية حجم المبيعات ، أو الطاقة الإنتاجية ، بينما يختلف عنه في الوحدات الاقتصادية الخدمية.⁴

¹ سومرأوتاني، التخطيط المالي، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة والإقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص9

² بن حديد أحمد عبد السلام ، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفضال مركز الزيت غرداية ، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير ،

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التجارية ، علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، سنة 2013-2014 ، ص8

³ سيف الاسلام لعمارة ، الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار-دراسة حالة الوطنية للأشغال في الأبار-ENTP -حاسي مسعود - نشاط 2010 ، مذكرة ماستر في تدقيق

ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التجارية ، علوم التسيير ، جامعة ورقلة، سنة 2013 ، ص9

⁴ مؤيد محمود الفضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة لنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، بدون سنة نشر ص242

4- إعداد التقديرات:

يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين¹

- التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية الإعداد التقديرات المستقبلية. ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية؛

- التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجمع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.

5- التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية؛

6- المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات الضرورية، إن تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة.

7- تنفيذ الموازنات التقديرية: بعد المصادقة من طرف الإدارة العليا يشرع كل قسم في تطبيق خطة إلى وقت مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية من أجل استخراج الانحرافات على كل مستوى².

8- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة³.

الفرع الرابع: مساهمة الموازنة التقديرية في المراقبة التسيير:

يمكن التعرف على مساهمة الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير من خلال أهداف التي تتضح بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة وكذلك من خلال دور الموازنة التقديرية في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل الميزانية التقديرية و جدول حسابات النتائج التقديرية وذلك على أساس أن الموازنة التقديرية هي جزء من المخطط العام وتنفيذ المسؤولين الإداريين في صنع القرار كما تساعد في تحقيق أهداف عامة للمؤسسة وإشباع حاجات شخصية وإشراك جميع أفراد الإدارة في وضع أهداف المؤسسة، متابعة أوجه نشاط لبحث مدى التقدم في تنفيذ الخطة، المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.

¹ سيف الإسلام لعمارة، مرجع سابق، ص10

² محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة الموازنة التقديرية كأداة تخطيط و رقابة في جامعات فلسطين، بمحافظة غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، قسم المحاسب و التمويل، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2006 ص 49

³ شريف غياض، فيروز رجال، دراسة بعنوان الموازنة التقديرية أداة لصيغ القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2010 ص10_11

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير

في هذا المبحث سوف نقوم بطرح بعض الدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية التي تطرقت إلى متغيرات دراستنا ثم تحديد ما يميز دراستنا على هذه الدراسات .

المطلب الأول: الدراسات السابقة استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير

لقد تناولت العديد من الدراسات حول استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير لكن بشكل منفصل ومن أهم الدراسات مايلي:

الفرع الأول: الدراسات العربية

الدراسة أولى: شريف غياط ، فيروز رجال "الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الدراجات والدراجات النارية CYCMA " مداخلة منشورة من جامعة 08 ماي 1945، حيث عرج الإشكالية التالية: "مدى مساهمة الميزانيات التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات غير ملائمة، وبالتالي صنع القرارات الرشيدة " وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كانت كالتالي:

- هناك مركزية واتخاذ القرارات ، و بالتالي فيصعب على الموازنة التقديرية المساهمة في إتخاذ القرار إذ أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف ، ومن ثم إعداد الموازنات وفقا لتلك الأهداف مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة .
- اعتماد القسم على البيانات التاريخية كنشاط السنوات السابقة السنوات السابقة المستخرجة من المحاسبة العامة والتحليلية؛
- عدم تبني قسم مراقبة التسيير للأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية و الاقتصاد على الطريقة الشخصية والتي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنات ؛
- عدم ممارسة أعمال الرقابة بصورة جديدة عن طريق إستخراج الإنحرافات مع تحليلها وتفسير أسباب ظهورها وتحديد الجهات المسؤولة عن وقوعها ، حيث لازالت المؤسسة تـمد على الطرق التقليدية التي تجاوزتها الأحداث مع ظهور تكنولوجيا جديدة.

دراسة ثانية: بن زعيط وهيبية ، مواي بحرية "الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرار "مداخلة من جامعة مستغانم عرج على الإشكالية التالية: " كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام "

والنتائج المتوصل إليها هي :

- من أجل الوصول إلى إعداد وثائق مثل جدول حسابات النتائج والميزانية التقديرية بالإعتماد على الموازنة التقديرية سيمكن المؤسسة من إتخاذ قرارات جد هامة تتعلق بتحقيق الغايات الإستراتيجية لها وتمثل في قرارات التمويل والاستثمار، حيث تتضمن الأولى المفاضلة بين البدائل المتاحة من المشاريع واختيار أفضلها التي تحقق أعلى مردودية لها وأقل خطر، أما الثانية فتضمن تحديد طرق التمويل وانسب مصادرها.

الدراسة الثالثة: وائل محمد إبراهيم خلف الله "واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية -قطاع غزة
"مذكرة ماجستير ، قسم المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، سنة 2007.

هدفت إلى:

- 1- دراسة وتحليل الواقع العملي لإعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة؛
- 2- التعرف على أهم المشاكل التي واجه عملية إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع وتقدم التوصيات اللازمة لحل هذه المشاكل؛
- 3- التعرف على أنواع الموازنات المطبقة في الشركات الصناعية بقطاع غزة.

حيث نتاج متوصل إليه:

- 1- إن العديد من الشركات الصناعية بقطاع غزة تطبيق نظام الموازنات التخطيطية
- 2- يتفاوت مستوى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية بين الشركات الصناعية بقطاع غزة .
- 3- يتم ربط تقديرات الموازنة بعدة مستويات متوقعة لحجم النشاط، وبالتالي يمكن تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويسر طبقا للتغير في الظروف الداخلية أو الخارجية للشركة مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة.

الدراسة الرابعة: محمد موسى محمد النجار "العوامل المؤثرة على إستخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، مذكرة ماجستير ، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، سنة 2006

هدفت الدراسة إلى :تعرف على العوامل التي تؤثر على كفاءة إستخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ،بعد التعرف على المدى الذي ذهب إليه التطبيق في الواقع العملي وإلى الكشف عن العوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة على استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة والتعرف على المستخدمة في إعداد الموازنة التقديرية وأثر تلك الأساليب على استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة .

حيث توصل إلى نتائج التالي :

- 1- غياب الدور الفاعل الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة
- 2- تطبيق نظام موازنة البنود في الجامعات .
- 3- تقوم الجامعات الفلسطينية بإعداد الموازنات التقديرية على أساس كل كلية ويتم تقدير الإيرادات والمصروفات لتلك المراكز كل على حدة.

الدراسة الخامسة: وليد بريكي "دور الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الإستثمار في سونلغاز وحدة ورقلة"، مذكرة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة 2013.

تمحورت هذا الموضوع إلى توضيح إشكالية الدراسة، "كيف تساهم الموازنة التقديرية في التأثير على نشاط المؤسسة الإقتصاد بصفة عامة وعلى موازنة الإستثمار في مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة ؟

وهدفت الدراسة إلى الإهتمام بوظيفة الموازنة التقديرية في المؤسسة الإقتصادية والبحث في نظام الرقابة وكفاءته في تطبيق هذه الأداة الحقيقية التي تبرزها الموازنة وخاصة موازنة الإستثمار الخاصة بالمؤسسة والوصول إلى مراقبة التسيير الفعالة بواسطة هذه الأداة وكذلك تطبيق موازنة الإستثمارات .

وتوصل من بين النتائج إلى يمكن في كون الموازنة التقديرية تعد خطة تنبؤية وهذه ما يؤكد صحة وجود مصلحة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة .

الدراسة السادسة: بوهالي محمد "تحليل العلاقة الموازنة التقديرية ونظم قياس الأداء دراسة حالة المؤسسات الجزائرية " مذكرة الماجستير ، تخصص مالية مؤسسة ، جامعة الجزائر 2012

تهدف الإشكالية إلى توضيح كيف لنظم قياس الأداء أن تستفيد من الموازنة التقديرية

و من أهم النتائج المتوصل إليها :

- هناك أدوار مشتركة بين الموازنة التقديرية ولوحة القيادة وهي المراقبة وقياس الأداء والإتصال .
- وهناك أدوار مختلفة تتمثل في أن الموازنة تهتم بالتخطيط والتنبؤ والتحفيز ، كما تنفرد لوحة القيادة بإتخاذ القرارات.

الدراسة السابع: زيد محمود موسى عليان "مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة "مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية الأعمال، 2009 .

يتمثل الهدف الدراسة في محاولة الكشف عن مدى التزام الشركات الصناعية في الموازنات التقديرية في التخطيط وتقييم الأداء والرقابة على عناصر الإنتاج.

وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج من بينها أن إتجاهات المؤسسة إيجابية نحو إهتمام الشركات الأردنية بإعداد موازنات تقديرية واستخدامها أداة للرقابة وتقويم الأداء.

الدراسة الثامنة: سيف الإسلام لعمارة " الموازنة التقديرية أداة فعالة في فعالة في صنع القرار دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار " مذكرة لنيل الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2013/2012

إشكالية الموضوع إلى معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في صناعة القرارات الرشيدة والتي تحدم مصالح المؤسسة الاقتصادية .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج متمثلة في:

- إن أهم خطوات الموازنة التقديرية في دراسة الانحرافات تحليلها وتفسير أسبابها والبحث عن الإجراءات التصحيحية عليها هي نفسها مراحل خطوات اتخاذ القرار حيث تعد مرحلة تفسير الانحرافات والبحث عن الحلول هي تعبير عن اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

- تتخذ القرارات في المؤسسة على أساس تقرير مدير مراقبة التسيير وبمشاركة مديري المصالح .

- الموازنة التقديرية تعتبر أسلوباً فعالاً في اتخاذ القرار من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب من معرفة سبب الانحراف و البحث عن البدائل والحلول المناسبة في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

الدراسة التاسع: كوثر بوغابة " دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " مذكرة لنيل الماستر ، تخصص مالية مؤسسة ، جامعة ورقلة سنة 2012.

هدفت الدا إلى إبراز أهمية تقييم وقياس الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية كما تهدف إلى إبراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية بما هو مخطط ، و دور عملية قياس الانحرافات في قياس وتقييم أداء المؤسسة وتحسين أدائها . وتبرز أهمية البحث في تحديد دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

ومن توصلت إلى نتائج التالي :

- تعد الموازنة التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار .
- لمراقبة التسيير دور هام في الموازنة التقديرية واستخدام هذه الأخيرة يتحقق بوجود نظام رقابة فعالاً .

الفرع الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

-Etude:wije wanden, H.Hem,W. & Santi ,j the Impact of planning and control, sopnistication on per form anco FS mau and medium sized entarprises : Evidencefrom srilanka journal of small business ma naqe ment 42 (2) ., 2004 .

أعتمد الباحث في دراسته على تقسيم الشركات التي مثلت عينة من الدراسة البالغ عددها 128 شركة ، إلى ثلاثة مجموعات على النحو التالي "شركات تطبيق نظام الموازنات التقديرية بشكل مفصل ، وشركات تطبق نظام الموازنات التقديرية بشكل بسيط ، وشركات لاتطبق نظام الموازنات التقديرية .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط والرقابة المتطورة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم .

- توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية بين تطبيق الموازنات وبين حجم المبيعات حيث كانت المبيعات متزايدة لدى الشركات التي تطبق نظام الموازنات التقديرية بشكل مفصل ومتواضعة عند الشركات التي لاتطبق نظام الموازنات التقديرية

- Etude : J.H.Hall sanior lecturer .An empirical invstigation of the capital budgeting process , university of pretoria South Africa article in journal , 15-12-2000

تمحورت هذه الدراسة حول إعداد موازنة الإستثمار والقيود المفروضة على التجارة الدولية و أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كالتالي:

- إتخاذ وتقييم قرار الإستثمار إعتقاد على موازنة الإستثمار للوصول إلى الأسواق العالمية .
- من الصعب الإعتقاد على نظام معين للتنبؤ بالعمليات الإستثمارية والتدفقات النقدية العائدة .
- اعتماد صناع القرار على مؤشر أو اثنين وإهمال بقية المؤشرات .

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في هذا المطلب سوف نقف على أوجه إختلاف دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة المتطرفة لمتغيراتها

أوجه المقارنة الدراسة	المنهج والأدوات المعمدة في الدراسة	إشكالية الدراسة	العينة والمكان والمدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة	هدف الدراسة
الدراسة الحالية	إستخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي استخدم دراسة الحالة في الجانب التطبيقي	ما مدى فعالية استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية؟	المؤسسة البناء للجنوب الشرقي بولاية ورقلة، أما المدة 2015-2016	معرفة فعالية استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية.
دراسة شريف غياض ، فيروز رجال	أعتمد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة	مدى مساهمة الميزانيات التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات الغير ملائمة، وبالتالي صنع القرارات الرشيدة؟	مؤسسة الدرجات والدرجات النارية CYCMA بقالملة سنة 2008	إلى معرفة كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات الغير ملائمة، وبالتالي صنع القرارات الرشيدة.
دراسة بن زعيط وهيبة، مواي بحرية	المنهج الوصفي في الجزء النظري والجزء التطبيقي على منهج دراسة الحالة	كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية بشكل عام؟		تعزير معرفة للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية بشكل عام .
دراسة وائل محمد إبراهيم خلف الله	إستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، أما الأداة اعتمد على إستمارة الإستبيان	ما هو واقع إعداد وتنفيذ الموازونات التخطيطية في الشركات الصناعية قطاع غزة؟	عينة الدراسة تبلغ 66 شركة في الصناعية، سنة 2007	معرفة واقع إعداد وتنفيذ الموازونات التخطيطية في الشركات الصناعية قطاع غزة.
دراسة محمد موسى محمد النجار	أعتمد المنهج الوصفي التحليلي المستخدمة الأداة الاستبانة	ماهية العوامل المؤثرة على استخدام الموازونات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة؟	عينة تشمل العاملين في أقسام الموازنة والدوائر المالية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، سنة 2006	الكشف عن العوامل التنظيمية المؤثرة على استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية

<p>هدفت هذه الدراسة إلى تبين تساهم الموازنة التقديرية في التأثير على نشاط المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة وعلى موازنة الإستثمار في مؤسسة</p>	<p>مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة سنة 2013</p>	<p>كيف تساهم الموازنة التقديرية في التأثير على نشاط المؤسسة الإقتصاد بصفة عامة وعلى موازنة الإستثمار في مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة ؟</p>	<p>المنهج الوصفي والدراسة الحالة في الجانب التطبيقي</p>	<p>الدراسة وليد بريكي</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى توصيخ كيف لنظم قياس الأداء أن تستفيد من الموازنة التقديرية.</p>	<p>عينة الدراسة حالة المؤسسات الجزائرية 2012</p>	<p>كيف لنظم قياس الأداء أن تستفيد من الموازنة التقديرية؟</p>	<p>المنهج الوصفي و التحليلي الدراسة حالة المؤسسات الجزائرية</p>	<p>الدراسة بوهالي محمد</p>
<p>يتمثل الهدف الدراسة في محاولة الكشف عن مدى التزام الشركات الصناعية في الموازنات التقديرية في التخطيط وتقييم الأداء والرقابة على عناصر الإنتاج .</p>	<p>عينة الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة سنة 2009</p>	<p>مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة</p>	<p>المنهج الوصفي و التحليلي أداة المستخدمة الأداة الاستبانة</p>	<p>الدراسة زيد محمود موسى عليان</p>
<p>يتمثل هدف الموضوع إلى معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في صناعة القرارات الرشيدة والتي تخدم مصالح المؤسسة الإقتصادية .</p>	<p>المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، سنة 2013</p>	<p>مدى مساهمة الموازنة التقديرية في صناعة القرارات الرشيدة والتي تخدم مصالح المؤسسة الإقتصادية ؟</p>	<p>المنهج الوصفي والدراسة الحالة في الجانب التطبيقي</p>	<p>الدراسة سيف الإسلام لعمارة</p>
<p>فدفت إلى إبراز أهمية تحديد دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية .</p>	<p>مؤسسة ليندغاز الجزائر وحدة ورقلة ،سنة 2012</p>	<p>ما مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ؟</p>	<p>المنهج الوصفي والدراسة الحالة في الجانب التطبيقي</p>	<p>الدراسة كوثر بوغابة</p>

<p>هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط والرقابة المتطورة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم.</p>	<p>عينة من الشركات والتي البالغ عددها 128 . سنة 2004</p>	<p>ما مدى فعالية نظام الموازنات التقديرية وأثر التخطيط والرقابة المتطورة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم؟</p>	<p>المنهج التحليلي</p>	<p>الدراسة wije wanden H.Hem</p>
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة إعداد موازنة الإستثمار والقيود المفروضة على التجارة الدولية</p>	<p>سنة 2000</p>	<p>كيف تأثر إعداد موازنة الإستثمار والقيود المفروضة على التجارة الدولية؟</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>الدراسة : Hall.H.J</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية المتعلقة المراقبة التسيير والموازنة التقديرية في المؤسسة والتطرق إلى مفاهيم حول مراقبة التسيير من تعريف وأهمية ، تبين من خلال هذه الدراسة النظرية أن الموازنة التقديرية لها أثر على مراقبة التسيير من أجل إكتشاف الأخطاء ونقاط القوة والضعف .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعة دراستنا ،والذي تم من خلال إستعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة ،الإشكالية المطروحة ، عينتها ،وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها وفي نهاية كل دراسة تم إعطاء أوجه التشابه و الإختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها ،ومع دراستنا.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول لمفهوم مراقبة التسيير والموازنة التقديرية سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث يتم في هذا الفصل دراسة حالة تطبيقية محاولة للإجابة على السؤال المطروح، والإشكالية ، ومن هنا سوف نسقط الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي البناء الجنوب الشرقي ورقلة التي نحاول من خلالها التعرض للموازنة التقديرية إلى السنتين 2013 و2014 خلال التطرق إلى الموازنة التي تقوم بها المؤسسة وحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج ومناقشة

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

قبل الشروع في دراسة استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية ، نوضح بعض جوانب الدراسة والمتمثلة في المؤسسة محل الدراسة وتحديد متغيراته وكيفية حسابه ، كل هذا سيتم التطرق له من خلال مايلي :

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

لقد قمنا في دراستنا بدرجة أول وأساسية على دراسة حالة في دراسة

الفرع الأول: تقديم مؤسسة البناء للجنوب الشرقي

أسقطت الدراسة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي التي كانت في سابق يطلق عليه البناء للجنوب والجنوب الكبير (Batisud) في ولاية ورقلة ، نظرا لمكانتها وكبر حجمها فهي تعد مثال للمؤسسات الكبرى والناجحة في الجنوب وذلك في مجال إنجاز المشاريع ومن أجل مصداقية وموثوقية بياناتها ولطبيعة الدراسة فقد إختارنا إجراءها على مستوى مصلحة المالية والمحاسبة ، وهذا ما يساعد على دراستنا للموضوع و المتعلق بالموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية .

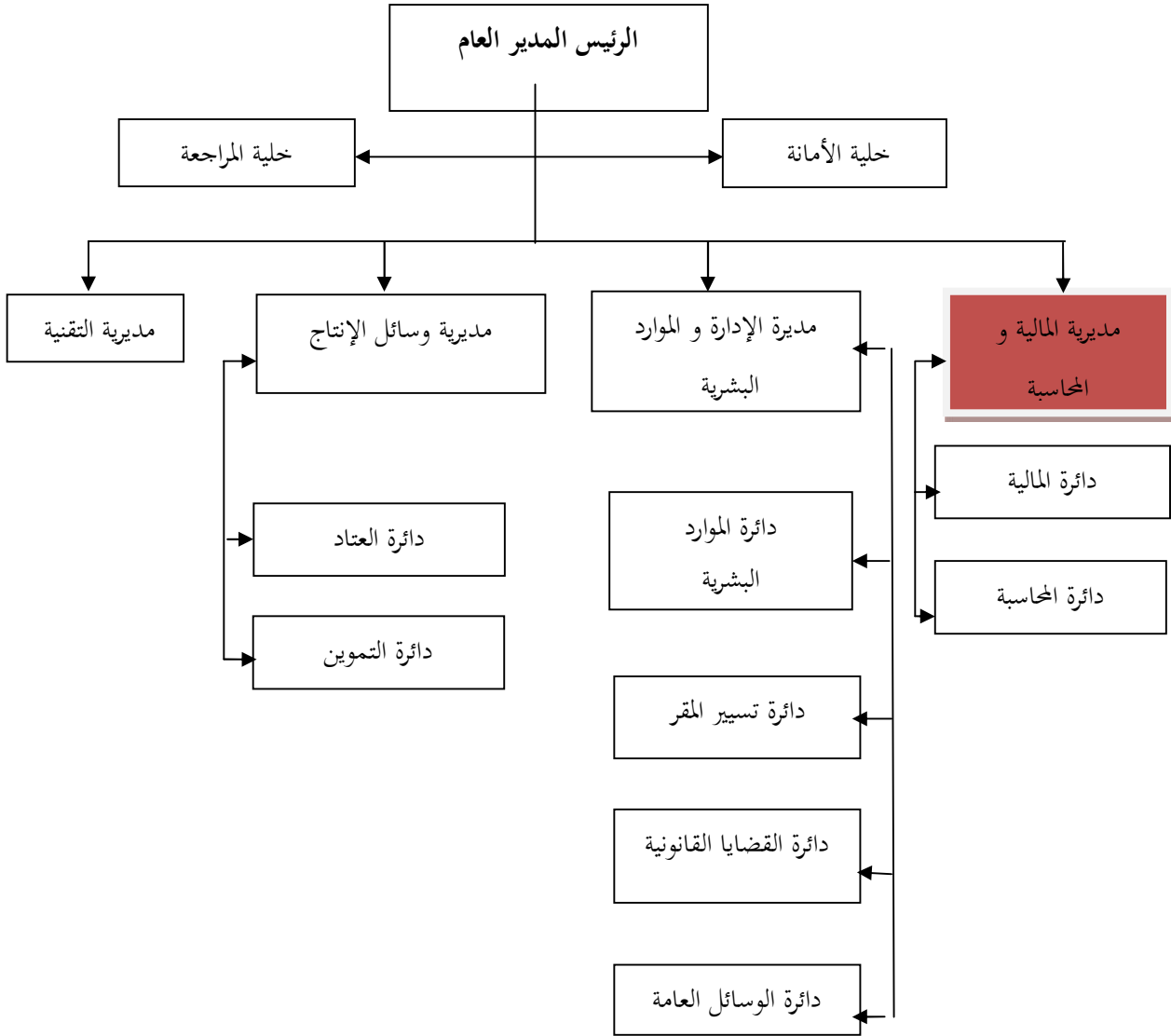
و فيمايلي جدول يوضح لمحة عن مؤسسة

الجدول رقم (2-1): يوضح لمحة عن المؤسسة

التسمية	البناء للجنوب الشرقي
تعديل القانون الأساسي	189 المؤرخ في 29-05-2010
رأس المال الإجمالي	44770000000 دينار جزائري
عدد العمال	262 عامل
المقر الإجتماعي	منطقة الصناعية مقابل طريق غرداية
المساحة	تقدر بـ 1697.7م

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

شرح خاص بمصلحة محل الدراسة:

1 تعريف مصلحة المالية والمحاسبة

تعتبر هذه المصلحة بمثابة النهر الذي تصب فيه جميع الوديان فهي المسير الرئيسي للمؤسسة والقائمة على التنسيق بين جميع ديارات واستقبال أعمالهم اليومية وهي الوحيدة التي بإمكانها معرفة المركز المالي للمؤسسة. هذه المصلحة تقوم بمتابعة كل العمليات المتعلقة بخروج ودخول النقود من المؤسسة، فهي التي تشرف على إعداد الشيكات وتسليمها إلى أصحابها وكذلك تحصيل المقبوضات وإيداعها بالبنك كما تشرف على العمليات المحاسبية بدأ من تجميع الوثائق إلى إعداد الميزانية.

مصلحة المالية:تشرف مصلحة المالية على ضبط العمليات للمؤسسة ،حيث تربطها بالمؤسسة المالية الأخرى مثل :البنك، البريد،وتقوم هذه الأخيرة بتسديد الفواتير القابلة للدفع وتنقسم إلى:

الصندوق ومكتب إعداد القوائم المالية

مصلحة المحاسبة:ترتكز المحاسبة على الجانب الإجرائي للمحاسبة من تسجيل وتبويب وتلخيص الأحداث المالية ثم تقدم ملخصات على شكل نتائج وتتكون من: المعالجة المحاسبية ومكتب المتابعة المحاسبية

مهامها:

- القيام بالتسجيلات المحاسبية مهما كان نوعها من أجل الحصول على الميزانية الختامية؛
- القيام بإعداد القوائم المالية من القوائم الأساسية لجميع الملاحق بعد المرور بأعمال نهاية الدورة؛
- مراقبة الخزينة المالية للمؤسسة ؛
- تحضير المرسلات التي تكون المؤسسات والبنوك، ومصلحة الضرائب، الإدارة المحلية؛
- السهر على مراقبة صحة المعلومات القادمة من طرف مختلف المديرات بالشركة ؛
- يقوم أيضا بدفع الموردين ،وكما تتكفل بإجراءات التأمين المختلفة وعمليات الجباية

الفرع الثاني :منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات

في هذا الفرع سوف نحاول تبين منهج الدراسة

1- منهج الدراسة :

إنطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وأهمها التعرف على الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية دراسة الحالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي تم إعتداد المنهج الوصفي بالدرجة الأولى لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة وأعطى الموضوع الصرامة العلمية ما أمكن ،هذه المعلومات تم جمعها من مصادرها ،بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية ،مع دراسة الحالة قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة وتحليل المعلومات والمعطيات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

2- طبيعة المتغيرات:

يتكون موضوع الدراسة والمتمثل في الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية دراسة الحالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي من متغيرين أساسيين:

- المتغير المستقل: يتمثل في الموازنة التقديرية
- المتغير تابع يتمثل في المراقبة التسيير
- ستركز الدراسة على إستخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع المعلومات والبيانات والمعلومات تم إختيار منهج الدراسة ومؤسسة الدراسة،ولهذا إرتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة

الملاحظة: من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة في مصلحة المالية و المحاسبة حيث لاحظنا عملية تحليل الإنحرافات الخاصة بالموازنة التقديرية وكيفية تصحيحها .

المقابلة الشخصية: وذلك بالتحاور مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة وهذا للحصول على المعلومات المباشرة من أجل شرح الأسئلة للوصول على إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا سوف نقوم بعرض والتحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة ،حيث سوف نقوم بعرضها في المطلب الأول من المبحث ثم تحليل والمناقشة في المطلب الثاني .

المطلب الأول: النتائج

سنحاول في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها المتمثلة في :

الفرع الأول:عرض نتائج موازنة

في هذا الفرع سوف نقوم بطرح نتائج موازنة والإنحرافات المتعلقة متعبيرات موازنة وذلك من خلال توضيحها في الجداول التالية:

1-: أهم الموازنات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة

أولاً: الموازنة التقديرية للمبيعات (رقم الأعمال): تعتبر من أهم الموازنات في المؤسسة وعلى أساسها يتم إعداد باقي الموازنات ويرجع رقم الأعمال إلى تحديد بحساب نسبة مخصص لكل مشروع.

ثانيا : الموازنة التقديرية للتسيير: يقصد بموازنة التسيير كل الأموال الضرورية لتسيير وتنظيم المؤسسة وتشمل الإستهلاك، مصاريف الضمان الإجتماعي، الأجور والرواتب وييم تقسيم الموازنة إلى عدة وحدات ومن جهة أخرى يتم المصادقة عليه حتى تصبح وثيقة عمل يتقيد بها عامل المؤسسة .

3- نتائج موازنة التقديرية لسنة (2013-2014)

- عرض الموازنة التقديرية في المؤسسة لسنة 2013

الجدول رقم (2-2) يوضح الموازنة التقديرية في المؤسسة لسنة 2013

U=KDA

العناصر	مقدر 2013	محقق 2013	الإنحراف	%
الإنتاج المباع	1.260.300	1.374.987	114.687	9,1%
المواد واللوازم المستهلكة	403.874	351.955	-51.919	-8,12%
الخدمات	284.332	513.797	229.465	80,7%
القيمة المضافة	572.095	387.203	-184.892	-32,3%
مصاريف المستخدمين	396.989	589.369	192.380	48,5%
الضرائب والرسوم	36.126	19.085	-17.041	-47,2%
مصاريف مالية	6.000	2.118	-3.882	-64,7%
المخصصات الإهتلاكات والمؤونات	74.520	42.936	-31.584	-42,4%
نتيجة الدورة	47.103	-164.399	-211.502	-449%

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة

• عرض الموازنة التقديرية في المؤسسة لسنة 2014

الجدول رقم (2-3) يوضح الموازنة التقديرية في المؤسسة لسنة 2014

U=DA

-%27	-59.042.038,7	225.435.961 ,34	815.860.000	الإنتاج المباع
-%57	-77.054.112,36	57.980.887,64	135.035.000	المواد واللوازم المستهلكة
-%81	-653.534.023,7	152.375.976,39	805.910.000	الخدمات
-%76	-439.844.347,7	137.626.652,39	577.471.000	مصاريف المستخدمين
-%93	-57.425.727,68	3846272,32	61272000	الضرائب والرسوم
-%100	-6.000.000	0	6.000.000	مصاريف مالية
-%34	-14.877.266,57	28.058.733,43	42.936.000	المخصصات الإهلاك والمؤونات
%14	427.384.369	3.407.781.214 ,61	2.980.396.845	نتيجة الدورة

المصدر : بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

في هذا المطلب سوف نركز فيه على الإجابة على الأسئلة التي كانت سبب في الإنحرافات والمتمثلة في:

الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالموازنة التقديرية لسنة 2013

الفرع الأول يوضح أهم النتائج وتحليلها المتعلقة بالموازنة التقديرية لسنة 2013

1- الإنتاج المباع : من خلال الموازنة التقديرية للمؤسسة ، يتضح لنا أن مبلغ الإنتاج المباع قد حقق إنحرافا موجبا 114.687 وذلك بنسبة تقدر ب 9,1% وعليه فإن المحقق يفوق القيمة المقدر وهذا يعود إلى سوء التقدير أو لتحسين وضعية المؤسسة وزيادة مبلغ التحصيل عن المشاريع المسلمة وهو ما لم يكن متوقعا.

- 2- القيمة المضافة : من خلال الموازنة للمؤسسة تضح لنا أنها حققت مبلغ إنحراف سالبا ويقدر بـ **184.892-**، وذلك راجع حصول المؤسسة في مشاريع جديدة تؤدي إلى زيادة الخدمات لأن المبيعات في المؤسسة هي عبارة عن متر مربع سكني والذي لا يتماشى مع إرتفاع وندرة المادة الأولية المستهلكة للإيجار من إسمنت وحديد وغيره لذلك على المؤسسة إعادة دراسة السعر الوحدوي للمبيعات وقد تم برمجة مقدر من أجل تصحيحه إلى السنوات القادمة .
- 3- مصاريف المستخدمين: لقد تم تحقيق مبالغ مصاريف المستخدمين وذلك من خلال الموازنة التقديرية بحيث قيمة إنحراف تقدر بـ: **192.380** ونسبة إنحراف **48,5%** مما يعني زيادة مبالغ مصاريف المستخدمين وهذا نتج عن توظيف عمالة جديدة تحتاجها لإنجاز المشاريع، والناجحة أيضا عن زيادة العلاوات والمنح التي أقرتها الدولة بالنسبة للعمال.
- 4- الضرائب والرسوم : حققت نسبة إنحراف سالبة تقدر بـ: **17.041 -** ونسبة **47,2%** مما يعني أن المؤسسة استفادت من تخفيض في الوعاء الضريبي أو تخفيض في نسبة الضرائب والرسوم المطبقة في تلك السنة، وهو ما كان في صالح المؤسسة، حيث ساهم في تخفيض مبلغ الضريبة بشكل معتبر.
- 5- مصاريف مالية : حققت نسبة إنحراف سالبة **64%** وهذا راجع إلى أسباب داخلية في المؤسسة . مثل : ربح قضايا قانونية.
- 6- مخصصات الإهلاك والمؤنات: حققت مبلغ إنحراف سالب يقدر بـ: **31.584-** وذلك راجع لتأخير إقتناء عتاد وإجراء تصحيحي على المؤسسة إدراجها في السنة القادمة .
- 7- نتيجة الدورة : مقارنة بين المقدر والحقوقد حققت انحرافا سالبا **449%** - نتيجة زيادة إرتفاع أسعار المواد والأجور والخدمات، لذلك على المؤسسة الأخذ في إعتبارها متغيرات حديثة أخرى كمرجع في الدراسة التقديرية .

الفرع الثاني: تحليل الموازنة التقديرية المتعلقة بالسنة 2014

الفرع الأول يوضح أهم النتائج وتحليلها المتعلقة بالموازنة التقديرية لسنة 2014

- 1- الإنتاج المباع : من هذه الموازنة التقديرية للمؤسسة ، يتضح لنا أن مبلغ الإنتاج المباع قد حقق إنحرافا سالبا بمبلغ **59.042.038,7-** وذلك بنسبة تقدر **27%** - ، وذلك راجع إلى عدم حصول المؤسسة على مبلغ التحصيل عن المشاريع المسلمة وهو ما لم يكن متوقعا .
- 2 - المواد واللوازم المستهلكة: من نة المؤسسة ، يتضح لنا أنها حققت مبلغ إنحراف سالبا ويقدر بـ **77.054.112,36-** وذلك بنسبة تقدر بـ **57%** - تعتبر نسبة مرتفع وهذا يرجع إلى إرتفاع أسعار المواد الأولية وندرة ذلك المواد وقد تم برمجة مقدر من أجل تصحيحه إلى السنوات القادمة.

3-الخدمات: لقد تم تحقيق مبالغ ذات إنحراف يقدر بـ 81% - وهذا يرجع إلى زيادة الخدمات من أجل إنجاز مشاريع بشكل أسرع.

4-مصاريف المستخدمين: لقد تم تحقيق مبالغ مصاريف المستخدمين وذلك من خلال الموازنة التقديرية بحيث قيمة إنحراف سالبا تقدر بـ 76% - وهذا مما يعني عدم زيادة مبالغ مصاريف المستخدمين وهذا ينتج عن عدم توظيف عمالة جديدة من أجل إحتياج المشاريع إلى ذلك أو زيادة العلاوات والمنح.

5-الضرائب والرسوم : حققت نسبة إنحراف سالبة تقدر بـ 39% - مما يعني أن المؤسسة إستفادت من تخفيض في الوعاء الضريبي أو تخفيض في نسبة الضرائب والرسوم المطبقة في تلك السنة ،وهو ما كان في صالح المؤسسة .

6- مصاريف مالية : حققت نسبة إنحراف سالبة 100% - وهذا راجع إلى أسباب دخلي في المؤسسة.

7-مخصصات الإهلاك والمؤونات : حققت مبلغ إنحراف سالب يقدر بـ 34% - نسبة كبيرا وهذه يرجع إلى تأخير إقتناء عتاد وكإجراء تصحيحي على المؤسسة إدراجها في السنوات القادمة.

8-نتيجة الدورة : حققت إنحراف موجبا بـ 14 % نتيجة إلى إنخفاض أسعار المواد والخدمات.

من خلال هذه النتائج نستنتج مايلي:

تعمل الموازنة التقديرية على تحسين وضعية المؤسسة وتفعيل الرقابة على أصول المؤسسة من خلال كفاءة الإدارة من أجل الحصول على أفضل النتائج وهذا عن طريق إستخدام طرق رقابة وتقييم الأداء مقارنة تقدير مع الفعلي مع إستخراج الفروق وتحليل الإنحرافات والعمل على تصحيحها .

ومنه توصلنا إلى النتائج والتي سبق ذكرها يمكن من خلال مناقشة هذه النتائج من خلال الفرضيات المطروحة والتي سنوجزها فيمايلي:

- تتمثل الفرضية الأولى تستخدم المؤسسة مراقبة التسيير كوظيفة لكنها تتطلب تطبيقها مجموعة من الأدوات من بينها الموازنة التقديرية وهذا ماتم إثبات صحته من خلال قيام المؤسسة بوظيفة إعداد خطة مالية للسنة القادمة في شكل موازنة .
- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية المتمثلة في مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسات بإستخدامها كوسيلة للرقابة والتخطيط داخل المؤسسة إن المؤسسة يتم فيها إعداد الموازنات التقديرية من أجل تحسين أداء ولكنها لا يتم أستغلالها بطريقة الأمثل .
- تقوم المؤسسة بإعداد الموازنة التقديرية من أجل تصحيح الأخطاء والوصول إلى الأهداف الموجزة تحاول المؤسسة قدر الإمكان تطبيق هذه نظرة وذلك بإعداد الموازنة بطرق علمية.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل إنحرافات أهم في الموازنة التقديرية والتي كان الهدف منها تطبيق ماتم التوصل له في الجانب النظري و إختبار مدى تطابقه مع الواقع العلمي ،تبين من خلال هذه الدراسة التطبيقية أن الموازنة التقديرية يعتبر من أهم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة والتي تستعمل من أجل مدى كفايتها و إكتشاف الإنحرافات والتصحيحية لتدعيم نقاط القوة ونقاط الضعف.

الخاتمة

أن التقدم الذي يعرفه الإقتصاد بصفة عامة يرجع أساسا إلى تطوير البنية الإقتصادية للمؤسسة ، مما أدى باتساع نطاق تقنيات ومناهج التسيير على مستوى هذه المؤسسات ، وعليها فإن نمو الإقتصاد لا يأتي إلا عن طريق التسيير الفعال بإعتباره أداة فعالة في التحكم في الوتيرة الإقتصادية.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على الإدارة تتماشى مع المتغيرات الإقتصادية متسرع حتى تتمكن ميعتبر من تأدية وظائفها الأساسية بشكل يؤدي إلى الأهداف المرسومة ، وذلك بإدخال تقنيات مثل الموازنة التقديرية ؛

الموازنة التقديرية وسيلة فعالة من وسائل الرقابة حيث تستطيع المؤسسة عمل مقارنات بين عناصر الخطة الواردة في الموازنة 'نجازات الفعلية المحققة في نهاية كل فترة ، كما أن الموازنة التقديرية تعالج الكامل نواحي النقص في التسيير ذلك أن هذا النظام السنوية ، يجب أن يستعمل في نطاق حدود معينة وذلك لأن الموازنة التقديرية تعد على أساس تقديري ، و إكتشاف نقاط قوة أو ضعف وهذا يتوقف إلى حد كبير على صحة هذه التقديرات التي تبنى على الحقائق والبيانات التي يمكن الحصول عليها ؛

كذا يمكن القول أنها الموازنات التقديرية يتمثل في مخطط مفصل ، وشع لفترة زمنية قادمة محددة ، مترجم إلى معطيات كمية ، ويتعلق بأوجه مختلفة من نشاط المؤسسات ، ويوزع هذه المخطط على جميع المسؤولين حتى يكون مرشدا لهم في تصرفاتهم ، وحتى يمكن إستخدامه كأساس لتقييم الأداء"؛

للإلمام الدراسة تتم التطرق من خلال فصلين ، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك إنطلاقا من فرضيات الدراسة ، التي كانت تسعى إلى خدمة إختبار إشكالية وعليه توصل إلى نتائج الدراسة والتوصيات والآفاق بالشكل التالي :

أولا: إختبار الفرضيات:

لقد قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات ، التي فيمايلي سيتم إختيارها:

- تتمثل الفرضية الأولى تستخدم المؤسسة مراقبة التسيير كوظيفة لكنها تتطلب تطبيقها مجموعة من الأدوات من بينها الموازنة التقديرية وهذا ماتم إثبات صحته من خلال قيام المؤسسة بوظيفة إعداد خطة مالية للسنة القادمة في شكل موازنة .
- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية المتمثلة في مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسات بإستخدامها كوسيلة للرقابة والتخطيط داخل المؤسسة إن المؤسسة يتم فيها إعداد الموازنات التقديرية من أجل تحسين أداء ولكنها لا يتم إستغلالها بطريقة الأمثل .
- تقوم المؤسسة بإعداد الموازنة التقديرية من أجل تصحيح الأخطاء والوصول إلى الأهداف الموجهة تحاول المؤسسة قدر الإمكان تطبيق هذه نظرة وذلك بإعداد الموازنة بطرق علمية.

وكذلك تقدم الموازنة التقديرية :

- ✓ إكتشاف الإنحرافات وتحديد أسبابها وأخذ الإجراءات التصحيحية ؛
- ✓ تقييم الأداء وتحليل النتائج والأسباب وإتخاذ الإجراءات ؛

ثانيا: نتائج البحث :

توصلنا من خلال الدراسة التوصل إلى مجموعة من النتائج نلخصها كمايلي :

- الموازنة التقديرية دور كبير في تحقيق رقابة داخل المؤسسة البناء للجنوب الشرقي ؛
- تنعكس الموازنة التقديرية في مؤسسة محل دراسة على مستوى الأداء مقدم ؛
- إكتشاف الإنحرافات وتحديد أسبابها وأخذ الإجراءات التصحيحية؛
- لا يتم إعداد الموازنات التقديرية بطرق علمية في مؤسسة محل دراسة ؛
- نقص الرقابة بصورة عن طريق استخراج الإنحرافات التي قد تظهر بين المخطط في الموازنة والفعلي ؛
- دور المراقبة التسيير في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة محل دراسة .

توصيات واقتراحات البحث:

قادنا هذا البحث بصفة خاصة نتائجه إلى اقتراح جملة من التوصيات نعتقد أن تجسيدها يعود بالفائدة على المؤسسة وتمثل هذه التوصيات فيمايلي :

- نوصي المؤسسة محل دراسة بضرورة استخدام طرق تقنية حديثة لتدعيم نظام رقابتها التسييرية داخل المؤسسة؛
- يجب الإعتماد بدراسة وتحليل الإنحرافات في الموازنة التقديرية التي تعدها المؤسسة ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.
- إعداد موازنة شاملة تشمل كل الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة.
- يجب الإهتمام بدراسة وتحليل الإنحرافات في الموازنات التي تعدها المؤسسة ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها؛
- ضرورة إعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنة التقديرية ،وهذا لما تجنيه من فوائد من جراء اعتماد هذه الأداة التسييرية الحديثة؛
- تشجيع البحث والدراسة في مجال الموازنات التقديرية وذلك لتمكين المؤسسة من إختيار لبدائل الأفضل.

آفاق البحث:

يمكن في نهاية هذا البحث أن نلفت النظر لبعض النقاط الجديدة بدراستها مستقبلا وهي :

- أثر الموازنة التقديرية في التقليل من المخاطر المواجهة لمؤسسة؛
- أثر نظام المعلومات على تفعيل دور الموازنة التقديرية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. بن حديد أحمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نפטال مركز الزيت غرداية، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية ، علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، سنة 2013-2014.
2. بن زعيط وهيبية ، مواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرار، مداخلة من جامعة مستغانم سنة 2008
3. بوهالي محمد ، تحليل العلاقة الموازنة التقديرية ونظم قياس الأداء دراسة حالة المؤسسات الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، تخصص مالية مؤسسة ، جامعة الجزائر 2012
4. خديجة صديقي ، لوحة القيادة و دورها في دعم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار (ENTP) حاسي مسعود 2010، مذكرة ماستر ، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014.2015.
5. زابي مريم ، عيسي عيدة ، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات دراسة حالة مفتشية الضرائب ديرة -سورالغزلان ، مذكرة ماسترة ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، المركز الجامعي البويرة ، 2011.2012.
6. زيد محمود موسى عليان ، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية الأعمال ، 2009.
7. ساحل فاتح ، دراسة التكاليف المعيارية ضمن المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2003 .
8. سعاد عقون ، "نظام مراقبة التسيير و أدواته و مراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، جامعة الجزائر، سنة 2002.
9. سومرأوتاني ، التخطيط المالي، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة والإقتصاد، جامعة دمشق 2009.

10. سيف الاسلام لعامرة ، الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار-دراسة حالة الوطنية للأشغال في الآبار .
ENTP- حاسي مسعود -نشاط 2010 ،مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و
علوم التجارية ،علوم التسيير ،جامعة ورقلة،سنة 2013 .
11. شريف غياط ، فيروز رجال ،الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة
الدراجات والدراجات النارية CYCMA ،مداخلة منشورة من جامعة 08 ماي 1945، قلمة 2010
12. صفاء لشهب ،نظام مراقبة التسيير وعلاقاته بإتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية،مذكرة
ماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر ،2005.2006 .
13. الطيب السايح ،نظم الموازنات التقديرية في تسيير الإستشفائي،مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات ،كلية
العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة ،2005.2006 .
14. كوثر بوغابة ،دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة لنيديغاز الجزائر وحدة ورقلة
،مذكرة ماستر ،تخصص مالية المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية ،علوم التسيير ،جامعة ورقلة ، سنة
2011-2012 .
15. محمد الصغير قريشي ،واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد
2011/09.
16. محمد رفيق الطيب ،مدخل للتسيير (أساسيات و وظائف تقنيات)،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1995.
17. محمد موسى محمد النجار ،العوامل المؤثرة على إستخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات
الفلسطينية بمحافظات غزة ،مذكرة ماجستير ،قسم المحاسبة والتمويل ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ،سنة
2006
18. مرابطي نوال ،أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير حالة المؤسسة نفضال مذكرة ماجستير،
تخصص التحليل الأقتصادي، جامعة الجزائر،سنة 2005.2006 .

19. مريم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013.
20. مؤيد محمود الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، عبد الخالق، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة لنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
21. ناصر دادي عون و إخوانه، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
22. وائل محمد إبراهيم خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية - قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، سنة 2007.
23. وليد بريكبي، دور الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الإستثمار في سونلغاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة 2013.

المراجع باللغة الأجنبية

24. C_homgre, cost accounting a managerial emphasis, sixth edition, prentice hall.1986
25. J.H.Hall sanior lecturer, An empirical invstigation of the capital budgeting process, university of pretoria South Africa article in journal 15-12-2000
26. -wije wanden, H.Hem,W. & Santi, j, the Impact of planning and control, sophistication on perform anco FS mau and medium sized enterprises, Evidencefrom srilanka journal of small business ma naqe ment 42 (2), 2004 .

الملاحق

الملحق رقم (1): الموازنة التقديرية لسنة 2013

Budget Prévisionnel Exercice 2013

SGP:	INDJAB
GRUPE SOGECOR:	BATISUD

RUBRIQUES	PREVISION 2013	REALISATION 2013	EVOLUTION	
			%	MONTANTS
Production vendue	1 260 300	1 374 987	9.1 %	114 687
Matière et Fournitures Consommées	403 874	351 955	-12.8 %	-51 919
Services	284 332	513 797	80.7 %	229 465
Valeur ajoutée	572 095	387 203	-32.3 %	-184 892
Frais du personnel	396 989	589 369	48.5 %	192 380
Impôts et taxes	36 126	19 085	47.2 %	-17 041
Frais financiers	6 000	2 118	-64.7 %	-3 882
Dotations aux Amortissements et provisions	74 520	42 936	-42.4 %	-31 584
Résultat de l'exercice	47 103	-164 399	-449 %	-211 502
Total	1 821 039	1 742 064	/	/

FILIALE : EPE/SPA BATISUD

BUDGET PRÉVISIONNEL EXERCICE 2014

TCR CLÔTURE PREVISIONNEL 2013

U=KDA

Comptes	DESIGNATION	Montant 2013
70	Chiffre d'Affaires	486 448
72	Variation stocks produits finis et en-cours	329 193
73	Production immobilisée	219
74	Subventions d'exploitation	-
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		815 860
60	Achats consommés	250 000
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations	150 000
	Dont : Sous-traitance	46 000
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		400 000
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		415 860
63	Charges de personnel	402 345
64	Impôts, Taxes et versements assimilés	10 215
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 300
75	Autres produits opérationnels	-
65	Autres charges opérationnels	-
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	-
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	-
V - RESULTAT OPERATIONNEL		3 300
76	Produits financiers	-
66	Charges financières	-
VI - RESULTAT FINANCIER		-
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)		3 300
695 & 698	Impôts exigibles sur résultat ordinaires	-
692 & 693	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		815 860
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		812 560
VII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 300
77	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-
67	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-
12	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3 300
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	-
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		3 300
	Dont : part des minoritaires (1)	-
	Part du groupe (1)	-

BUDGET PRÉVISIONNEL EXERCICE 2014
 هر امانه تقدير جدول
 Tableau des Impôts et Taxes

U=10³ DA

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	ANNEE 2014
T.A.P.	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	60 516
Vignettes	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Droits d'enregistrement	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Droits de timbres	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Droits de douane													
Taxes foncières													
Autres taxes													
TOTAL	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	61 272

BUDGET PRÉVISIONNEL EXERCICE 2014

تقدير إيرادات ضريبة جدول Tableau des Impôts et Taxes

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	ANNEE 2014
T.A.P.	5 143	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 043	5 143	5 043	60 516
Vignettes	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Droits d'enregistrement	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Droits de timbre	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Droits de douane													
Taxes foncières													
Autres taxes													
TOTAL	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	5 106	61 272

BUDGET PRÉVISIONNEL EXERCICE 2014
جدول الميزانية التقديرية
Tableau de la Masse Salariale

البيانات بالعمود الثاني
 الأرقام بالعمود الثالث

U= 10⁷ D.A.

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	ANNEE 2014
Traitement et salaires المرتبات والرواتب	46 104	46 691	47 966	49 289	53 974	59 296	65 053	72 670	81 779	91 324	96 150	100 824	379 121
Congé payé علاوة مدفوعة لأجر الإجازة													
Heures supplémentaires ساعات إضافية	889	900	925	835	655	449	270	244	324	508	677	594	7 312
Primes أقسام													
Indemnités et prestations directes المكافآت والمكافآت المباشرة	16 196	16 403	16 851	15 208	11 935	8 184	5 288	4 451	5 894	9 248	12 700	10 828	133 185
Cotisations sociales المساهمات الاجتماعية	5 629	5 701	5 857	5 256	4 148	2 844	1 838	1 547	2 049	3 214	4 414	3 764	46 291
CACOBATH صندوق التأمينات	1 406	1 424	1 463	1 320	1 036	711	459	386	512	803	1 103	940	11 563
Fonds sociaux أخرى													
TOTAL	70 224	71 120	73 061	65 938	51 749	35 484	22 929	19 298	25 557	40 096	55 064	46 950	677 471

الحدود خارج

~~Tableau des Frais Divers~~

BUDGET PRÉVISIONNEL EXERCICE 2014
Tableau des Frais Divers

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	ANNEE 2014
Assurances	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres frais divers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000

U=10³ DA

BATISUD 31 12 2014 PLUS**BILAN (PASSIF) 01/01/2014 au 31/12/2014**

N°Page : 1

Date - Tirage : 22/02/2016

Libelle	Note	Montant Période (N)	Montant Période (N-1)
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		447 700 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves / (réserves consolidées)		5 241 585,89	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence			
Résultat net / (résultat net part du grou		-173 768 834,64	
Autres capitaux propres - report à nouveau		1 483 631 413,60	
Part de la société consolidant			
Part des minoritaires			
TOTAL (I)		1 762 704 165,85	
Passif non-courants			
Emprunts et dettes financières		4 033 058,76	
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisé. D'avant		11 035 000,00	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS (II)		15 068 058,76	
Passifs courants			
Fournisseurs et comptes rattachés		263 094 551,19	
Impôts		380 187 970,12	
Autres dettes		984 053 078,17	
Trésorerie passif		2 673 384,52	
TOTAL PASSIFS COURANTS (III)		1 630 008 990,00	
TOTAL GENERAL PASSIF		3 407 781 214,61	

BATISUD 31 12 2014 PLUS

BILAN (ACTIF) : 01/01/2014 au 31/12/2014

N°Page : 1

Date - Tirage : 22/02/2016

Actif	Note	Brut (N)	Amor / Prov. (N)	NET (N)	NET (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		2 411 868 445,69	269 935 074,08	2 141 933 371,61	
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associé					
Titres immobilisés autres que les titres immobilisés					
Titres représentatifs de droit de créance (obligatoire)					
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille					
Prêts et créances sur contrat de location-financier					
Dépôts et cautionnements versés		275 900 393,35		275 900 393,35	
Autres créances immobilisées (impôts différés actif)		2 480 317,00		2 480 317,00	
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 690 249 156,04	269 935 074,08	2 420 314 081,96	
ACTIF COURANT					
Stocks en cours <i>المخزون الجيد المصنوع</i>		578 375 288,68	7 480 068,02	570 895 220,66	-
Clients		379 487 750,78	143 855 382,86	235 632 367,92	
Autres débiteurs		473 785,76		473 785,76	
Impôts		180 421 781,82		180 421 781,82	
Autres actifs courants					
Placements et autres actifs financiers courant					
Trésorerie		43 976,49		43 976,49	
TOTAL ACTIF COURANT		1 138 602 583,53	151 335 450,88	987 267 132,65	
TOTAL GENERAL ACTIF		3 829 051 739,57	421 270 524,96	3 407 781 214,61	

BATISUD 31 12 2014 PLUS

BILAN (ACTIF) : 01/01/2014 au 31/12/2014

N°Page : 1

Date - Tirage : 22/02/2016

Actif	Note	Brut (N)	Amor / Prov. (N)	NET (N)	NET (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		2 411 868 445,69	269 935 074,08	2 141 933 371,61	
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associé					
Titres immobilisés autres que les titres immobilisés					
Titres représentatifs de droit de créance (obligatoire)					
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille					
Prêts et créances sur contrat de location-financier					
Dépôts et cautionnements versés		275 900 393,35		275 900 393,35	
Autres créances immobilisées (impôts différés actif)		2 480 317,00		2 480 317,00	
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 690 249 156,04	269 935 074,08	2 420 314 081,96	
ACTIF COURANT					
Stocks en cours <i>المخزون الخريف للمحضر</i>		578 375 288,68	7 480 068,02	570 895 220,66	-
Clients		379 487 750,78	143 855 382,86	235 632 367,92	
Autres débiteurs		473 785,76		473 785,76	
Impôts		180 421 781,82		180 421 781,82	
Autres actifs courants					
Placements et autres actifs financiers courant					
Trésorerie		43 976,49		43 976,49	
TOTAL ACTIF COURANT		1 138 802 583,53	151 335 450,88	987 467 132,65	
TOTAL GENERAL ACTIF		3 829 051 739,57	421 270 524,96	3 407 781 214,61	

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير
14	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير.
14	الفرع الأول: مفهوم و خصائص مراقبة التسيير
16	الفرع الثاني: أهداف و أهمية مراقبة التسيير
16	الفرع الثالث: مسارات مراقبة التسيير
17	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي الموازنة التقديرية
18	الفرع الأول: مفهوم الموازنة التقديرية
18	الفرع الثاني: أنواع الموازنة التقديرية
21	الفرع الثالث: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية
22	الفرع الرابع: مساهمة الموازنة التقديرية في المراقبة التسيير
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة
23	الفرع الأول: الدراسات العربية
27	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
28	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات
34	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

34	الفرع الأول: تقديم مؤسسة البناء للجنوب الشرقي
36	الفرع الثاني: منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات
37	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
37	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
37	المطلب الأول: النتائج
37	الفرع الأول: عرض نتائج موازنة
39	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
39	الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالموازنة التقديرية لسنة 2013
40	الفرع الثاني: تحليل الموازنة التقديرية المتعلقة بالسنة 2014
42	خلاصة الفصل
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
50	الملاحق
60	الفهرس