

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
المسار: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب : وليد بريكبي

بعنوان

الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء
موازنة الإستثمار في مؤسسة سونلغاز - وحدة
ورقلة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2013/06/23.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/ غريب بولرياح..... (أستاذة محاضر - جامعة قاصدي مرياح) رئيسا

الأستاذ/ بوزيد السايح (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح) مشرفا

الأستاذ/ عزاوي عمر..... (أستاذة محاضر - جامعة قاصدي مرياح) مناقشا

السنة الجامعية 2013/2012

الإهداء

مسافة الألف الميل تبدأ الخطوة كان الوقت متعبا و كان الأمل يراودني دائما و
أروع خطواتي في هذه الحياة هذه المذكرة و الذي أهديتها إلى من حملتني وهنا
و وضعتني 'من أفنت حياتها و شبابها من أجلى و أدعو الله أن يبلغها مقاصدها
و أولى الناس بصحبتني أمي الغالية' إلى من رسم على مخيلتي أبجديات الحياة
'من إستحق فعلا كلمة أبي العزيز. إلى إخوتي و أخواتي و كل أفراد العائلة
الكريمة صغيرا و كبيرا' و إلى الأصدقاء و رفقاء دربي هنيذة بوبكر و الوازن
طارق و كويسي لحسن و عادل العقون و إلى الصديقة المخلصة لدية و كل من
ساعدني في إنجاز هذه المذكرة و إلى الأستاذ المشرف بوزيد السايح 'و كل من
تصفح هذه المذكرة.

تشكرات

نحمد الله تعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع و عرفنا بالجميل
'نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا لإنجاز هذه المذكرة سواءا من قريب أو من بعيد'
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف بوزيد السايح على توجيهاته الرشيدة و الذي كان خير عون
لنا في إتمام هذه المذكرة 'كما نتقدم بالشكر إلى السادة الكرام بوغاية وبوخريص الذين لم
يبخلوا بتوجيهاتهم و نصائحهم القيمة في مصلحة المالية و الموازنة و كل أساتذة وطلاب
تخصص تدقيق و مراقبة التسيير على تشجيعاتهم و مجهوداتهم خلال الدراسة' و دون أن ننسى
طلبة إقتصاد و تسيير بترولي .

وفي الأخير نسأل الله النفع العميم للجميع إنه سميع مجيب الدعاء

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في ، تحقيق الأهداف الموجودة ، وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم و التسيير في المسار الصحيح مع تقويم النصائح و الإرشادات اللازمة و الكافية لتجنب الإنحرافات السلبية التي تعيق في تحقيق تلك الأهداف .

وعليه سنتطرق إلى هذا الموضوع على الأهمية البالغة لأدوات مراقبة التسيير التي تعتبر أدوات رقابية فعالة لتسيير أنشطة و أعمال المؤسسة الى المسار الصحيح .

ومن خلال إستخلاص الإنحرافات السلبية و الإيجابية لذلك ، ومن هنا نر ز أهم أداة لمراقبة التسيير ألا وهي " الموازنة التقديرية " و انواعها التي يمكن اعدادها وخاصة موازنة الإستثمارات التي هي محل دراستنا الميدانية داخل " مؤسسة سونلغاز " تعتبر أداة رقابية داخل المؤسسة .

1/الإشكالية :

سنحاول من خلال هذا الموضوع طرح بعض الأسئلة :

كيف تساهم الموازنة التقديرية في التأثير على نشاط المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة و على موازنة الإستثمار في "مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة" بصفة خاصة .

وماهي التأثيرات الإيجابية و السلبية لهذه الأداة على أنشطة المؤسسة " مؤسسة سونلغاز " .

أسئلة فرعية :

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح بعض الأسئلة :

ما المقصود بالموازنة التقديرية وموازنة الإستثمارات وكيفية إعدادهما؟

كيف تتم عملية تقييم ورقابة المشاريع الإستثمارية بواسطة تطبيق الموازنة التقديرية للإستثمار في " مؤسسة سونلغاز " وحدة ورقلة؟

2/الفرضيات :

من هذه الأسئلة المطروحة قمنا باختبار جملة من الفرضيات :

—الموازنة التقديرية هي خطة تنبؤية،وتقدير للأنشطة المراد القيام بها خلال السنة ، بحيث يلعب دورها في عملية الرقابة على أنشطة المؤسسة وفي مجالها التسييري .

(d) الوصول الى أهم النتائج و التوصيات و الحلول المقترحة من اجل الخروج بنظام رقابة فعال و تسيير منظم عند القيام بتطبيق الموازنات التقديرية في مجال الرقابة الرشيدة لتحقيق الأهداف المسطرة .

6/ حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: كانت دراستنا حول الموازنة التقديرية للإستثمارات في سنة 2009-2010-2011-2012 الحدود المكانية: تمت بمؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة .

7/ منهج الدراسة :

من خلال هذه الدراسة قمنا باستخدام منهج لإثبات صحة أو خطأ الفرضيات ، و المنهج المتبع هو المنهج الوصفي و التحليلي من خلال الوصف و البحث بغرض استيعاب الإطار النظري ثم استخدام منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي بحيث تم هذا الجزء بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة ، و تحليل الموازنة التقديرية للإستثمار وذلك بالاعتماد على المعلومات و البيانات المقدمة من طرف المؤسسة .

8/ هيكل البحث :

تم تقسيم الموضوع إلى فصلين أساسيين :

الفصل الأول : نظرة حول الموازنة التقديرية ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول على ماهية الموازنة التقديرية ، وخصائصها المميزة ، وأهدافها وأنواعها ، ووظائف ومراحل إعدادها .

المبحث الثاني فقد قمنا بتحليل دراسات سابقة من خلال دراسة المتعلقة بدور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المؤسسة وذلك بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وحدة ورقلة -

وكذا الدراسة الثانية التي تتضمن ، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرارات في المؤسسة من إعداد الدكتور شريف عياط وفيروز رجال جامعة قلمة .

وفي الدراسة الأخيرة التي تنص على الموازنة التقديرية في مؤسسة إتصالات الجزائر .

وكل هذه الدراسات يتلخص عنونها حول الدور الرقابي الذي تلعبه الموازنة التقديرية في تطبيقها لدى المؤسسات الإقتصادية وطريقة التنبؤ بهذه الموازنات .

الفصل الثاني : تضمن دراسة تطبيقية لحالة مؤسسة سونلغاز - وحدة ورقلة -

وذلك من خلال مبحثين ، الأول تقديم لمحة حول المؤسسة وتطورها ونشاطها ، إضافة إلى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ، وكذا الهيكل التنظيمي لها و المبحث الثاني يتضمن نظرة حول ماهية الإستثمارات ، وموازنة الإستثمارات و الرقابة عليها ، وإلى معرفة مدى تطبيق موازنة التقديرية للإستثمارات في المؤسسة بالإضافة إلى أهم الموازنات التي تعدها .

وفي الأخير أبرز النتائج المتوصل إليها من خلال تطبيق هذه الأداة في مراقبة التسيير داخل المؤسسة .

مقدمة الفصل :

تطور مفهوم الموازنة لتصبح صورة من صور التخطيط الاقتصادية حيث توضح بالتفصيل أوجه الاستخدامات المالية المتصلة بأداء وظائف المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة، كما تبين ما يجب تحصيله من إيرادات ومصادر دخل لازمة لتغطية النفقات خلال فترة زمنية محددة كما أن للموازنة دور كبير في مجال التخطيط سواء كان للمؤسسة بشكل عام أو على مستوى وحداتها الإدارية .

تعتبر الموازنة التخطيطية إحدى الأدوات التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة والتنسيق وتعرف الموازنة "على أنها تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فهي خطة العمل للمستقبل. ومن هذه المقدمة سنتطرق في هذا الفصل إلى المبحث الأول مفهوم الموازنة التقديرية، وخصائصها المتميزة، وأنواعها، ووظائفها، ومراحل إعدادها.

وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى دراسات سابقة حول موضوع الموازنة التقديرية وضرورة استخدامها في المؤسسة من حيث أنها أداة من أدوات التسيير التي تساهم في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشاكل الإدارية .

المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية و خصائصها

للموازنات التقديرية أهداف وأنواع سنتطرق إلى توضيحها في هذا المبحث مع تقديم مفهومها

المطلب الأول: تعريف الموازنات التقديرية وخصائصها

تقوم المؤسسات الاقتصادية بعملية الرقابة من خلال وظائف أساسية تتمثل في:

التخطيط والرقابة اللذان يعدان وجهان لعملية واحدة وللقيام بهاتين الوظيفيتين تعتمد المؤسسة على الميزانيات التقديرية بالدرجة الأولى بمقارنة باقي أدوات مراقبة التسيير وتعتبر الموازنة أحد الوسائل الهامة لمراقبة التسيير حيث تعرف بأنها التعبير عن مختلف القرارات والأعمال المستقبلية بمعنى أنه لا يمكن مناقشة التخطيط و الخطط بدون مناقشة الموازنات في المؤسسة¹.

ومن خلال هذا التعريف الوجيز للموازنة يمكننا القول بأن الميزانية التقديرية هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة أو بعبارة أخرى هي التعبير عن أهداف وسياسات وخطط نتائج تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتبارها وحدة واحدة .

وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية هي بمثابة أداء تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة .

وقد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة التنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.²

أولاً: التعريف

وللموازنة التقديرية عدة تعاريف:

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنات التقديرية واختلف من ثابت اقتصادي لآخر:

يرى بعض الاقتصاديين بان الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال التي تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

حيث يعرفها horngren بأنها: تعبير كمي لخطة الأعمال التي تساعد على تحقيق التنسيق و الرقابة.³

معهد الكلية والمحاسبين الإداريين بالجزائر تعرف الموازنة كمايلي :

خطة كمية وتقييمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، فتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظر تحقيقها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعملها لتحقيق هدف معين .

أما الدليل الفر نسي فيعرف الموازنة بأنها : تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد فموازنة الاستغلال هي التقدير القيمي لكل العناصر الموافقة لفرصة استغلال معينة لفترة محددة .⁴

مفهوم الميزانية التقديرية: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي التعبير عن أهداف و سياسات و خطط ونتائج تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة. و تتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم و تتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات

¹حمدي فؤاد علي " التنظيم و الإدارة الحديثة " دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص98

²Wilsmore, a , wcc, business budgetary control, london , siri saac pitman and sonsitd , 1960 p5

³C.homgre ,cost accounting a managerial em phasis ,sixth edition,prentice hall, 1986,p138

⁴فركوس محمد: الموازنات التقديرية . كأداة فعالة للتسيير . ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001 ص4.

أصغر لكل فرع من هذه الأقسام فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة.⁵

ثانيا : خصائص الموازنة التقديرية⁶

تتميز بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1/ تعبير كمي : فتحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف الى كميات , وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها. بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية .
- 2/ تحدد في شكل برنامج عمل : الموازنة ا لتقديرية لا تعد فقط تقديرا للأهداف و الموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية , فهي تهدف الى تحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.
- 3/ تحدد لفترة معينة : الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة على الأقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها. حيث تعد الموازنة ترجمة كمية لبرنامج العمل المحددة، و التي هي جزء تنفيذي للمخططات المتوسطة و الطويلة الأجل هي من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات، ومن اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين و في الأخير يمكن القول بأن الميزانية التقديرية تعتبر أداة للتخطيط و التنسيق والمراقبة أما أنها أهم أداة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف الموازنات التقديرية و أنواعها

يمكن التعرف على أهداف الموازنة من خلال بيان دورها في مجال التخطيط والمراقبة، حيث أصبح التخطيط والمراقبة مبدأين أساسيين لأي إدارة علمية معاصره تود تحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

أولاً: الأهداف

استفادة وظيفة التخطيط من الموازنات التقديرية تعتبر الموازنة بمثابة خطة تسدد إلى التنبؤ بالأحداث الاقتصادية المستقبلية، وبعد هذا التنبؤ احد الأركان الرئيسية لعملية التخطيط ويمكن أن نوضح بأن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط فيما يلي:

توظيف الأهداف في صورة كمية . تحديد الأهداف

- توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف . دراسة التنبؤات
- المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف . جميع الموارد.
- وضع أنماط ومعدلات الأداء وتحديد المعايير .
- تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها تحديد خطط وسياسات العمل،
- استفادة وظيفة المراقبة من الموازنات التقديرية : تعتبر الموازنة أداة للمراقبة من خلال اشتغالها على معايير و المقاييس كمية لأداء مختلف الأنشطة مما يمكن معه تقييم هذه الإعداد وتلعب الموازنة دورا فعالا في تحصد عملية المراقبة وذلك من خلال إسهامها تحقيق الاتي :

- منع الإسراف في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة،

- التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة⁷ .

⁵ ناصر دادي عدون، "تحليل مالي" دار البعث، قسنطنة 1988 ، ص 11

⁶ بحيرت الضيف " الموازنة التقديرية " دار النهضة العربية و النشر ص13

⁷ محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي "مدخل الحديث في اعداد و استخدام الموازنات" الدار الجامعية ، مصر 2006 ص9

أدراك العديد من الأسباب المؤدية إلى الانحرافات، إذ أن استخدام الموازنة يحث الإدارة على التفكير متقدماً فيما يجب عمله ومتى وأين يتم عمله، والمسؤولين عنه، مما يتيح فرصة الاكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على المستقبل للنشاط وأهدافه.⁸

ثانياً: أنواع الموازنات التخطيطية:⁹

لاشك أن الموازنات التخطيطية تعد لخدمة العديد من الأهداف، لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتمييز بين الموازنات يمكن تقسيمها إلى:

1. من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

موازنات طويلة الأجل: وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات
موازنات قصيرة الأجل: وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر.

2. من حيث الغرض من الإنفاق:

الموازنات الجارية:

تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل (موازنة الإيرادات للخدمات، موازنة العمالة، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل، الموازنة النقدية).

أما موازنة مراكز المسؤولية تهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسؤول.

الموازنات الاستثمارية:

تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي، مباني، آلات ومعدات، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل) أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة. وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

3. من حيث علاقاتها بحجم النشاط:

الموازنة الثابتة:

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

الموازنة المرنة:

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

المطلب الثالث: وظائف الموازنات التخطيطية و مراحل إعدادها

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الآتي:

أولاً: الوظائف¹⁰

1/وظيفة التخطيط:

نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمية تتضمن الأهداف المختلفة للمؤسسة كما تحتوي علي مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة التخطيطية

⁸ فركوس محمد: الموازنات التقديرية. كأداة فعالة للتسيير. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001 ص4.

⁹ الدكتور زكريا عبد الفتاح " إعداد الموازنة التخطيطية "

¹⁰ حمود محمد السياغي ، " دورة تدريبية لإعدادالموازنات التخطيطية " 2007 ص3-4

يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل ، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف.

إن الموازنة التخطيطية تمكن المؤسسة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. فقد تتضمن الموازنة التخطيطية للإيرادات مثلاً، هدفاً معيناً لإيرادات يُراد تحقيقها إلا أنه بدراسة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمؤسسة قد يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد تلك الطاقة، لذلك يجب على الإدارة التخطيط لزيادة الطاقة الإنتاجية وهذا يستلزم تدبير مصادر التمويل وإذا ما تبين تعذر توفير مصادر التمويل اللازمة لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله ليتمشى مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

2/وظيفة التنسيق:

تفيد الموازنات التخطيطية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالمنشأة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفاذي النظرة الجزئية للأمور، فمثلاً قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالاحتفاظ بمستوى عالٍ من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة إلا أن المدير المالي قد يعترض على ذلك بحجة أن وجود كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال المؤسسة في صورة مخزون بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلف نتيجة التخزين لفترات طويلة .. إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات .

3/وظيفة الاتصال:

تعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة. من أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

4/وظيفة الرقابة:

إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسؤوليات وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلاً ، وتشجيع انحرافات الكفاية والعمل على استثمار مسباتها.

5/وظيفة التحفيز:

يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آنٍ واحد.

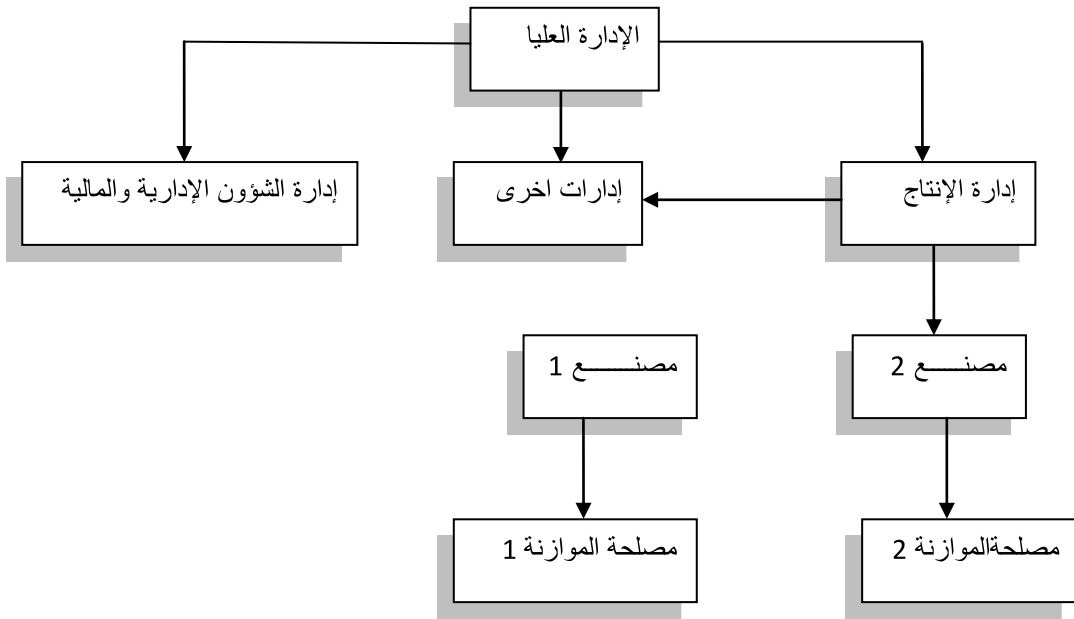
6/وظيفة تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة ، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمنح العاملين بالمنشأة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

وبصفة عامة فإن الموازنة التخطيطية تعد أداة إدارية تساعد إدارة المنشأة على أداء مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحضير وتقييم الأداء.

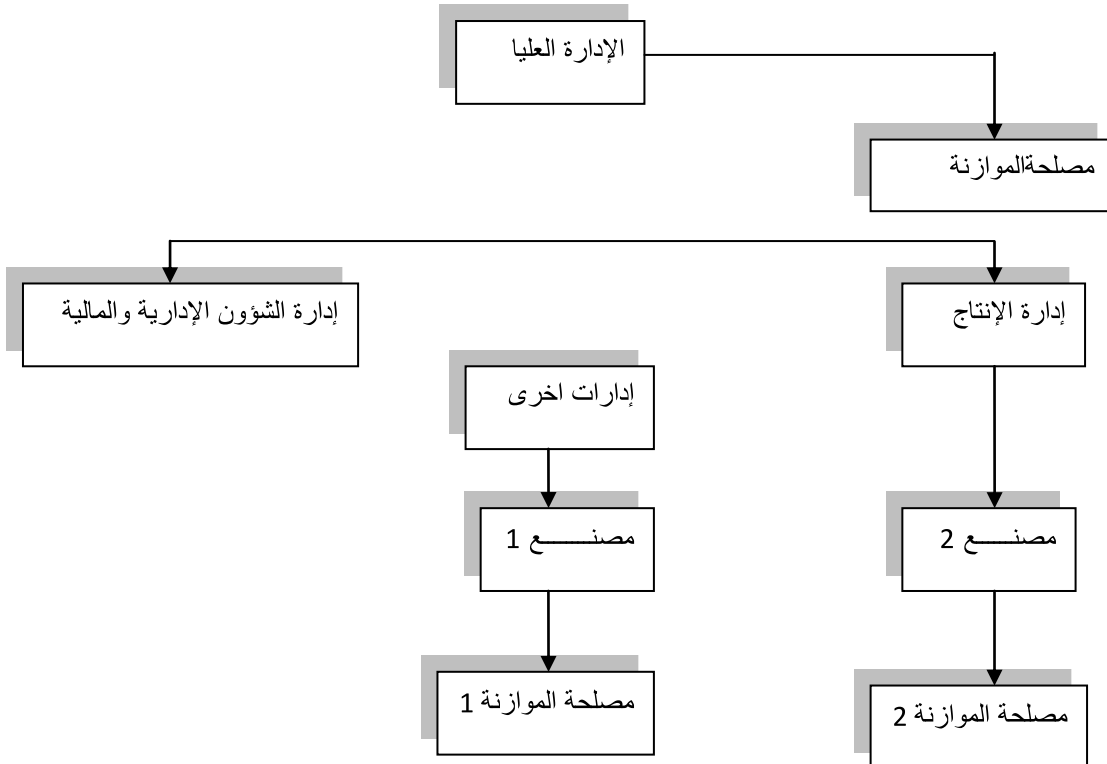
من خلال هذه الوظائف تبرز لنا موقع ووظيفة الموازنة التقديرية في المؤسسات الكبيرة و الصغيرة في الشكل التالي :

شكل 1-1 - في المؤسسة الكبيرة -



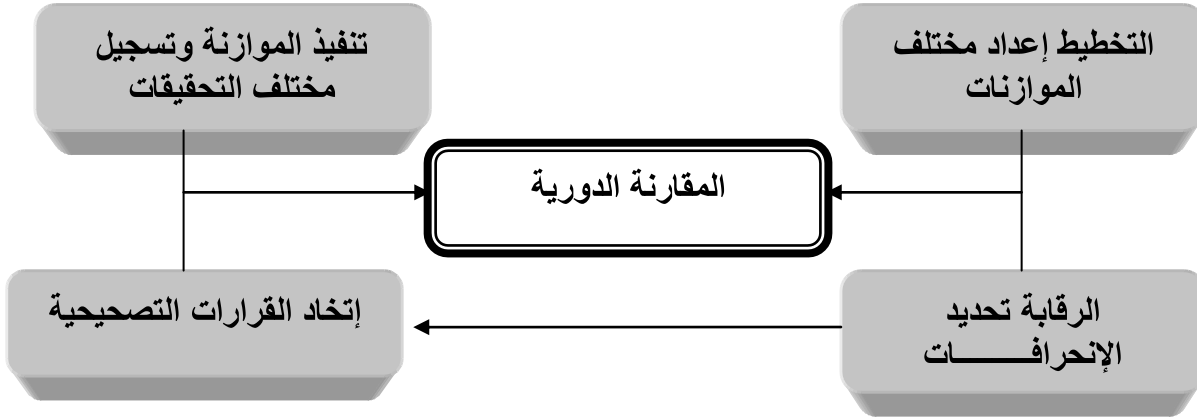
المصدر: محمد فركوس، م.س، ص 15

الشكل : 1-2 في المؤسسة الصغيرة -



المصدر: محمد فركوس، م.س، ص 16

الشكل 1-3: وظائف الموازنة التقديرية



المصدر : cloude Alazar et sabine separi , contrôle de gestion , DUNOD, paris , 5^{ème} édition, 2001p275

ثانيا: إعداد الموازنات التقديرية

لإعداد الموازنات نعتمد على مبادئ علمية والتي تعرف باننا أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات بادئة فعالة في التخطيط و تزيد فعاليتها في مجال الرقابة .

1/: مبادئ إعداد الموازنة التقديرية¹¹

ترتكز الميزانية التقديرية على عدد من المبادئ العلمية التي تشكل الإطار النظري للميزانية . عند إعداد الميزانيات التقديرية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار هذه المبادئ وهي:

1-مبدأ الشمولية :

عند إعداد الميزانية التقديرية يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أوجه النشاطات الاقتصادية ولا يجوز ترك أي نشاط اقتصادي خارج إطار الميزانية .

2-مبدأ وحدة الموازنة:

الميزانية التقديرية هي في النهاية مجموع من الموازنات الفرعية لعدة أنشطة اقتصادية وتشكل مجموعها وحده ميزانية واحده. يجب عند إعداد الميزانية التقديرية (الكلية) ان تراعي الانسجام والتناسق والترابط بين موازنات الفرعية بحيث أن أي جزء من الأجزاء الفرعية يتأثر من ويؤثر في أجزاء الموازنات الأخرى والميزانية التقديرية الكلية.

3-مبدأ البيانات التقديرية:

تعد الميزانية التقديرية ومن هنا جاء اسمها بشكل تقديري عن فتره مستقبلية عن طريق استعمال عنصر التنبؤ عن اوجه النشاط الاقتصادي المعد له الميزانية والتنبؤ على اسس وقواعد علمية ومنطقيه تربط المستقبل بالحاضر والماضي لا على اساس التخمين الذي لا اسس علميه له .

¹¹ يوسف وليد الحياي " الميزانيات التقديرية " الأكاديمية المنوحة في الدمارك 2008

4- مبدأ التوزيع الزمني:

بموجب هذا المبدأ يتم تقسيم العمليات التي تشملها الميزانية التقديرية على فترات زمنية محددة ضمن فترة الموازنة التقديرية وذلك حسب توقع فترة حدوث كل عملية. مثال على ذلك ضرورة الأخذ بالحسبان عند إعداد الميزانيات بما يسمى بالموسمية كأن يأخذ بالحسبان موضوع تدفئة الغرف الدراسية في موسم الشتاء عند إعداد ميزانيه تقديريه لسلطه محليه.

5- مبدأ الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية:

وفق هذا المبدأ يتوجب على الوحدات التنظيمية تحضير تقديرات الموازنة للوحدة ألقصاديه المسؤوله عنها وذلك بهدف إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والتقديرات لكل وحده على حده لهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف.

6. مبدأ الثبات والمرونة:

قد تعد أليزانيه وفق مبدأ الثبات أو المرونة إلا انه إذا أعدت وفق مبدأ الثبات فإنها تبين مستوى واحد ثابت للنشاط لجميع أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة وإذا ما تغير مستوى النشاط الذي أعدت بموجبه الميزانية توجب تغيير جميع بنود الميزانية.

7. مبدأ التعبير النقدي:

تعد الميزانية بشكل أولي بشكل عيني، عدد الوحدات المطلوب إنتاجها، كمية المواد الخام والمطلوبة القوه العاملة المطلوبة وغيرها وهذه ما تسمى الميزانية العينية. بعد ذلك يتم ترجمة الميزانية العينية إلى وحدات نقدية .

8. مبدأ إشراك جميع مستويات الاداره غي إعداد الميزانية:

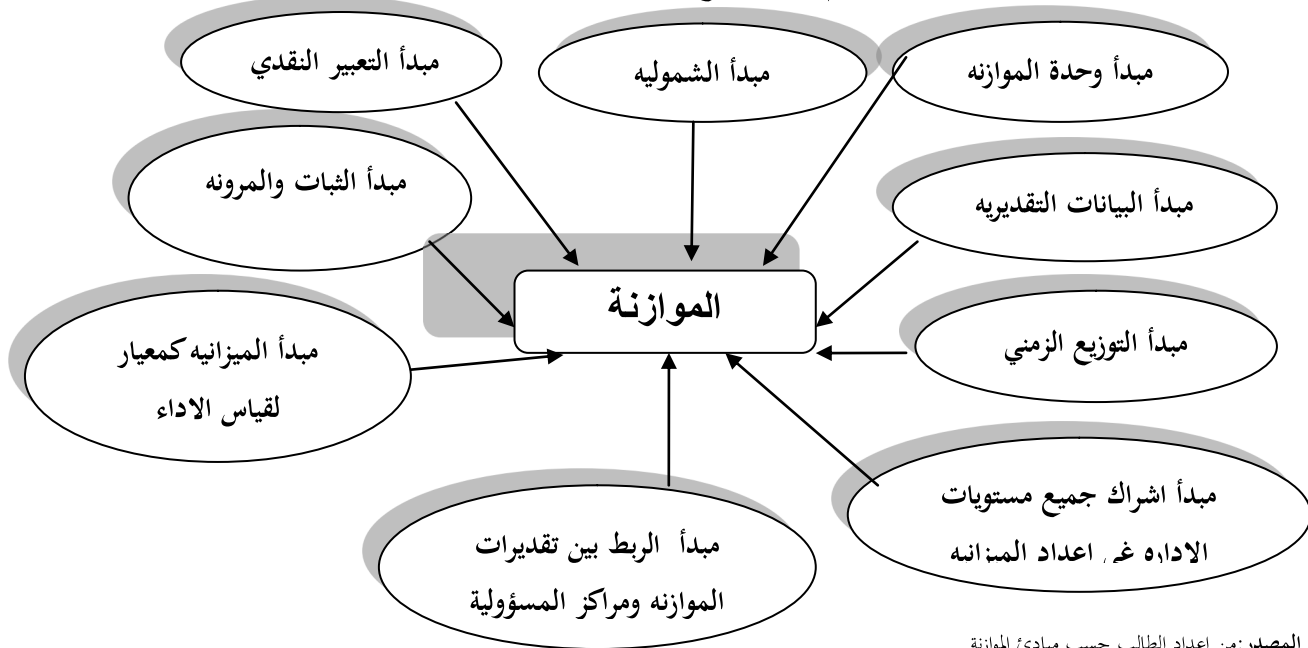
يجب عند إعداد الميزانية إشراك جميع مستويات الاداره في إعدادها ويجب إشراك جميع مدراء الأقسام بذلك وذلك لخلق جو من التعاون والمسؤولية .

9. مبدأ الميزانية كمعيار لقياس الأداء :

تعتبر الميزانية معيار لقياس أداء الاداره والإنتاج للمستويات المختلفه وللأقسام المختلفه عن طريق المراقبة وعن طريق المقارنة ما بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع حسب الميزانية .

و الشكل التالي يوضح تلخيصا للمبادئ الهامة للموازنة التقديرية :

الشكل رقم (4): يوضح مبادئ الموازنة التقديرية



المصدر: من إعداد الطالب حسب مبادئ الموازنة

ثالثاً: مراحل إعداد الموازنات التقديرية.

1 خطوات إعداد الموازنات التخطيطية:

لإعداد الموازنات يجب القيام بعدة خطوات يمكن توضيحها وهي :

- الخطوة الأولى:

وضع الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل تعمل الأهداف طويلة الأجل على رسم الملامح الرئيسية لأنشطة المنشأة في الأجل الطويل ويتم تحديد هذه الأهداف عادة بناءً على دراسة السوق والظروف الاقتصادية والاجتماعية ويتم التعبير عن هذه الأهداف باستخدام عبارات عامة مثل : زيادة قيمة المبيعات وتنويع المنتجات وزيادة حصة المؤسسة في السوق وتحسين نسبة المديونية وتعتبر الأهداف طويلة الأجل حجر الأساس عند تحديد الأهداف قصيرة الأجل وهذه الأهداف بدورها تحكم عملية إعداد الموازنة .

- الخطوة الثانية:

ربط الأهداف والإمكانات والمصادر المتاحة للمنشأة بالأهداف الواقعية هي التي تحدد في ضوء طاقات وإمكانات المؤسسة .

- الخطوة الثالثة:

إعداد البرامج والجداول التشغيلية التي تغطي أنشطة الوحدات الإدارية الفرعية في المؤسسة وبعد ذلك يتم تجميع هذه الجداول في جداول مركزية حسب خطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة حتى تصل إلى جدول ملخص واحد يعكس خطة المؤسسة ككل وإذا وجدت الإدارة وبعد إتمام هذه الخطوة إنما لا تستطيع تحقيق أهدافها التي حددتها عند البدء في وضع الخطة فإنه يجب عليها تعديل الخطة أو الأهداف أو كليهما قبل أن يتم اعتماد الموازنة بصورة رسمية .

- الخطوة الرابعة:

تتضمن التنفيذ الفعلي للخطة وهنا يتم حصر أرقام التكاليف والإيرادات التي تحدث فعلاً.

الخطوة الخامسة

تقوم بمقارنة الأرقام الفعلية مع أرقام الموازنة التخطيطية وكشف الانحرافات بينهما والتقارير عن ذلك لإدارة هذه المعلومات قد ترفع الإدارة إلى تغيير أهدافها الموضوعة أو زيادة دقة الإشراف علة وحداتها الإدارية لتصحيح الانحرافات وتعرف المعلومات التي تحتويها.¹²

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التخطيطية فيما يلي:

1-تكوين لجنة الموازنات:

يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة ، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو اقل وغالباً تكون هذه اللجنة برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة ، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشؤون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.

¹²الرحبي، محمد تيسير عبدالحكيم- المحاسبة الإدارية، جامعة عمان الأهلية، الطبعة الثانية، 1999 ص187

2- مرحلة الدراسة :

تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتعرض على الإدارة العليا للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.

3- مرحلة الإقرار: يتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي

ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها (مجلس الإدارة / المؤسسة).

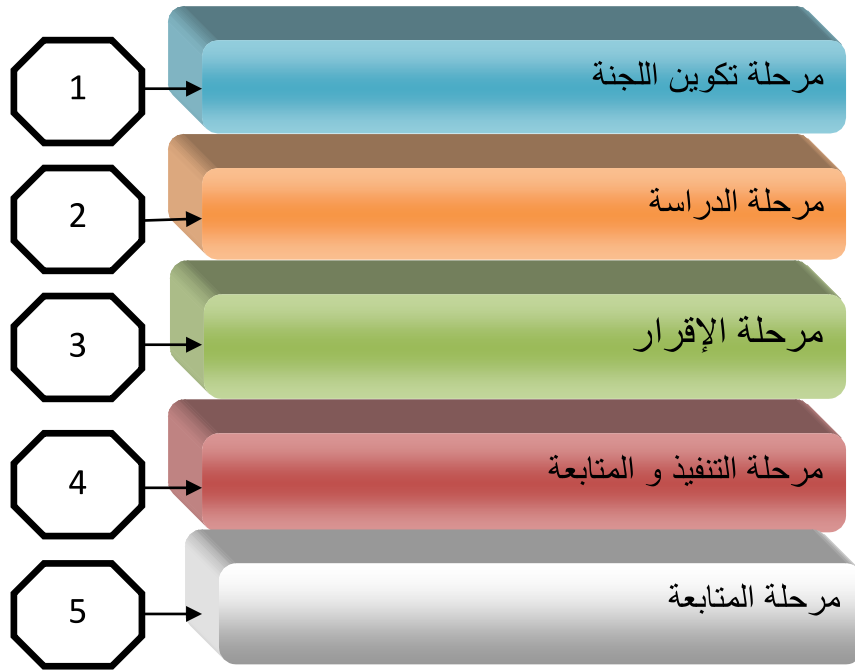
4-مرحلة التنفيذ :

بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة / المؤسسة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.

5- مرحلة المتابعة:

يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.¹³ ويمكن تلخيص مراحل إعدادها في الشكل الموالي :

الشكل رقم 1-5 : مراحل الإعداد



المصدر: من إعداد الطالب

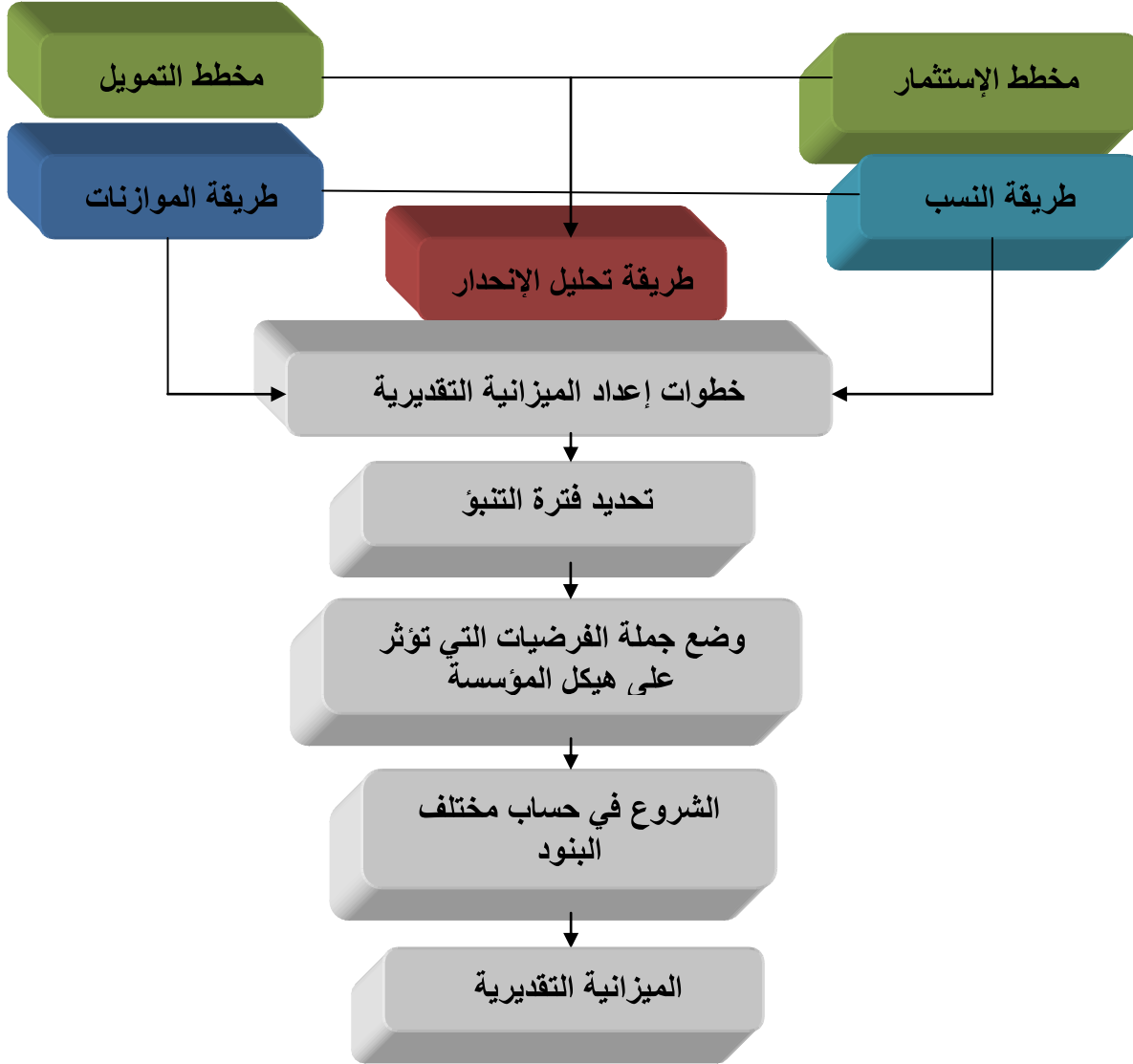
2 إجراءات إعداد الموازنة التخطيطية :

تبدأ معظم الموازنات التقديرية في الوقت الحاضر من التنبؤ بالمبيعات الذي يجب إعدادها بطريقة مفصلة لكل المنتجات . الأقسام المختلفة والمناطق المختلفة , والفترات الزمنية المختلفة على أساس الموازنة التقديرية للمبيعات يتم إعداد موازنة الإنتاج والمشتريات والأجور والمصاريف وبعد ذلك يتم دمج الموازنات التقديرية للأرباح والخسائر ثم بعد ذلك تعد الموازنة التقديرية والموازنة الرأسمالية في ضوء الموازنة السابقة, وتعتبر النتيجة النهائية لكل هذه الأعمال مرشداً لتصرفات الإدارة في خلال فترة الموازنة وبناء على ما تقدم نجد أن إعداد الموازنات التغذوية يتضمن مجموعتين من العوامل الداخلية والخارجية .

¹³ حمود محمد سيافي "دورة تدريبية للإعداد الموازنات التقديرية" 3-11 نوفمبر 2007

ويكمن تحقيق الرقابة على المجموعة الأولى من العوامل بينما يجب مقابلة العوامل الخارجية، كما هي، ولا شك أن الإلمام الكامل بهذه العوامل الداخلية والخارجية والاهتمام الكافي بطبيعتها وخصائصها هي من متطلبات التخطيط الاقتصادي الجيد للمشروع.¹⁴

الشكل (1-6): مخطط يمثل منهجية إعداد الميزانيات التقديرية



المصدر : الأستاذين بن زعيط وهيبية، ومواي بحرية "الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرارات" جامعة مستغانم

¹⁴ نور، أحمد- المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، دار المطبوعات الجامعية 1989، ص 66

المبحث الثاني: دراسات سابقة

المطلب الأول: الدراسة دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة

من إعداد الطالبة كوثر بوعابة، ماستر تخصص مالية / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / قسم علوم التسيير
دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر ورقلة -
ولقد قسمت الباحثة هذه المذكرة إلى ثلاث فصول ، في الفصل الأول ماهية الرقابة على الأداء من خلال مفهوم وأنواع الأداء و
العوامل المؤثرة و الرقابة على الأداء و كيفية قياسه .
أما في الفصل الثاني فلقد قيده الباحثة بمراقبة الأداء بواسطة استخدام الموازنة التقديرية من خلال نظرة شاملة عن مفهوم الموازنة
التقديرية و الرقابة عليها ، و التقييم المالي بواسطة مراقبة الموازنات التقديرية.
أما الفصل الثالث : فلقد قامت بتقديم دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة .
ومن خلال النتائج التي توصلت إليها هي :

- تعد الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية اتخاذ القرار وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى
- تعد كل من عملية التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية ، فالمؤسسة تعتمد على الصحيحة و التي تحقق الأهداف المرجوة أو المسطرة ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية
- المؤسسة لا تقوم بإعداد موازنة تقديرية عند القيام بأي خطة مالية ، وهو ما ينفي الفرضية الرابعة
- شركة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- تولى اهتمام بالموازنة التقديرية الإنتاج و الموازنة التقديرية للمبيعات خاصة نظرا لكون هذه الأخيرة تمثل إيرادات الشركة ، لذا تسعى المؤسسة إلى تحسين علاقتها مع الزبائن وتقديم خدمات أفضل .
- تعتمد شركة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- على أساليب بسيطة في تحديد حجم مبيعاتها من خلال دراسة تطورها خلال السنوات الماضية ، وربط زيادة حجم المبيعات بزيادة الزبائن .
- عملية تقدير موازنة الإنتاج و المبيعات تقوم بها الوحدة المركزية الموجودة على مستوى الجزائر العاصمة .

التوصيات :

- ✓ يجب على المؤسسة مهما كان نوعها أن تولى اهتمامها كبيرا لنظام الموازنات التقديرية داخل المؤسسة باعتبارها أداة فعالة من بين أدوات وظيفة مراقبة التسيير لما تتضمنه هذه الوظيفة من قيمة في معرفة وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .
- ✓ يجب على المؤسسة الاعتماد على أساليب إحصائية و العلمية في تقدير قيم الموازنات وهو ما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل .
- ✓ يجب الاعتماد بدراسة وتحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها .
- ✓ الاهتمام بمختلف الموازنات التي تعدها المؤسسة كموازنة الموارد البشرية وموازنة الجودة وعدم الإقتصار فقط على موازنتي الإنتاج و المبيعات .
- ✓ على المؤسسة أن تهتم بتجميع الموازنات الجزئية لتحديد نتيجة الموازنة التقديرية بشكل دقيق وهو ما يسمح بقياس فعالية النشاط الذي تقوم به المؤسسة .
- ✓ إعداد موازنة شاملة تشمل كل الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة .

الأفاق :

✓ يجب الاهتمام بدراسة وتحليل الانحرافات في الموازنات التي تعدها المؤسسة ومعرفة أسبابها من اجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.

✓ يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف أقسامها ويوفر المعلومات اللازمة والتي تفيذ المؤسسة في تحديد وضعيتها تجاه الأهداف المخططة .

المطلب الثاني : دراسة الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة

من إعداد الدكتور شريف عياط و أ- فيروز رجال جامعة قلمة 8ماي دراسة حالة CYCMA وتشمل هذه الدراسة التساؤل عن مدى مساهمة الميزانية التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات غير الملائمة وتنمية الانحرافات الملائمة ، وبتالي صنع القرارات الرشيدة ؟

وعليه تاتي هذه الدراسة لشمول في مضمونها ثلاث محاور هي كالتالي:

المحور الأول يتحدث على صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، أما المحور الثاني يتضمن الموازنات التقديرية كأداة فعالة لمراقبة التسيير ، و المحور الثالث يشمل استخدام الموازنات التقديرية في حل المشاكل الإدارية وصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الدرجات و الدرجات النارية - قالمة .

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتيجة التالية :

تواجه المؤسسة مرحلة صعبة بعد انفتاح السوق ودخول منافسين جدد الأمر الذي يستدعى التفكير بصفة أكثر جدية في دراسة السوق ومحاولة التحكم أكثر في التكاليف وتحسين نوعية المنتجات .

فمن خلال الدراسة النظرية ، تم إجراء مقارنات لتحديد موقع هذه المفاهيم داخل المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ، و المؤسسة محل الدراسة التطبيقية بصفة خاصة ، حيث تبين أن :

- هناك مركزية في التسيير واتخاذ القرارات ، إذا أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف ، ومن تم إعداد الموازنات وفقا لتلك الأهداف مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة .

- عدم تبني قسم التسيير للأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية ، والاقتصاد على الطريقة الشخصية التي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنة التقديرية ، مما يؤدي إلى بنائها على أسس غير سليمة وبالتالي :

- عدم القدرة على تحديد الفعالية في التنفيذ .

- اعتماد القسم على البيانات التاريخية لنشاط السنوات السابقة المستخرجة من المحاسبة العامة والتحليلية .

- عدم ممارسة أعمال الرقابة بصورة جديدة عن طريق استخراج الانحرافات مع تحليلها وتفسير أسباب ظهورها وتحديد الجهات المسؤولة عن وقوعها ، حيث لازالت المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية التي تجاوزتها الأحداث مع ظهورها تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

الاقتراحات المقدمة :

- إضفاء حرية واستقلالية تسيير شؤون الأقسام الداخلية والتخلي على التخطيط المركزي .
- ضرورة البحث عن شركاء وإبرام عقود شراكة لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة .
- استخدام أساليب التسيير العلمية التي تؤهل المؤسسة إلى تحسين استغلال مواردها بشكل أمثل .
- اهتمام بتنمية وترقية الموارد البشرية لاسيما بما يتعلق بالإطارات المتخصصة لتحقيق الأهداف .
- توفير نظام معلومات من شأنه أن يساعد في إعداد التقديرات أكثر واقعية.

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر

بحث في مقياس تسيير الموازنات المقرر على طلبة أولى ماجستير (تخصص مراقبة التسيير وأنظمة المعلومات) ، من إعداد الطلبة سعادة لويذة ومسعودي وفاء ، وقد تطرقوا إلى مفاهيم ، وظائف ، وطرق بناء الموازنات التقديرية .

الفرضيات:

. الموازنة التقديرية أداة للرقابة وتحديد الانحرافات

. الانحراف يعبر عن خلل معين

. يجب أن يفوق الانحراف 15% لكي يدرس ويصبح مؤثر

. الموازنة التقديرية قد تعكس ميولات القائمين بها أو تقديرات غير موضوعية

الأسباب المتعلقة بالموازنات التقديرية :

* الموازنات التقديرية مبنية على عدم التأكد ولهذا فان القيم التوقعية في التحصيلات لا تعبر بالضرورة عن الواقع

* لا توجد أساليب لتحليل السوق والزبائن المستهدفين لتحديد التحصيلات لأنه قد يرجع إلى الأسباب متعلقة بنفسية وقدرة الزبائن على تسديد ديونهم

➤ الأسباب المتعلقة بالنتائج : يرجع في الأساس إلى :

* ضعف جهاز التحصيل في الآونة الأخيرة وعدم خبرتهم في التعامل مع الزبائن .

* تهرب بعض الزبائن من الدفع لعدم وجود حوافز أو نظام صارم يدفعهم لذلك .

* وجود بدائل عن خدمات الاتصالات الجزائر يشجع الزبائن المستهلكين لتأجيل عملية السداد لوقت لاحق

* تقطع الخط الهاتفي ورداءة الخدمات يؤدي بالبعض إلى التهرب من سداد الديون لأنه يكلفهم أكثر وبدون خدمات جيدة وهذا ينطبق على الهاتف الريفي (اللاسلكي)

➤ التوصيات .:

✓ تأهيل عمال للتحصيلات في الوكالات التجارية.

✓ تقديم تخفيضات للزبائن المحملين بالديون .

✓ وضع جهاز مراقبة ومتابعة الزبائن المدانين بمبالغ ضخمة وملاحقتهم قضائيا إذا تطلب الأمر.

✓ دراسة ميدانية للقطاع السوقي والزبائن ومحاولة الوصول إلى قدراتهم ورغبتهم لتحديد حجم المبيعات المتوقعة والأقرب للواقع .

✓ استعمال الوسط الحسابي للنتائج يمكن من إيجاد تقديرات للسنوات القادمة من التحصيلات

خلاصة الدراسات:

من خلال الدراسات السابقة التي تطرأت إليها أبرزت لنا أهمية الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير وأداة لصنع القرارات في المؤسسة بالإضافة إلى طرق وأساليب إعدادها .

كما شملت هذه الدراسات على مدى مساهمة الموازنة التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات وتنميتها لصنع القرار الرشيد .

فلهذا لقد أبرزت هذه الدراسات نظرة حول الموازنة التقديرية بشكل عام من حيث طرق الإعداد ، أساليب ، أداة رقابة فالدراسة الأولى تبرز دور الموازنة التقديرية في مجال صنع القرار ، و الدراسة الثانية دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة والدراسة الأخيرة تبرز الدور الفعال لعملية الرقابة بواسطة الموازنة التقديرية كأداة لرقابة .

أما الموضوع الذي طرحته دراستي هي دور الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء المؤسسة ،ومن خلال الجانب النظري اقتصر على نظرة حول الموازنة التقديرية بشكل عام ومبسط ، إما في الجانب التطبيقي فقد تخصصت في موازنة الاستثمارات .

فالفارق بين دراستي و الدراسات السابقة هي أننا تشابهنا في الشكل العام للموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في إطار نظري أما الاختلاف كان في الجانب التطبيقي، لم يختصوا بدراسة مخصصة موازنة واحدة فقط مثلا (موازنة المبيعات ، الإنتاج ، الخزينة الاستثمار) .

فقد اقتصرنا على إبراز الدور الرقابي للموازنة التقديرية في شكل عام.

- تحليلهم لمختلف الموازنات التقديرية التي تعد في المؤسسة .

- طرق التنبؤ بالموازنات وكيفية إعدادها بطرق إحصائية وعلمية

ولهذا إهتمت بدراسة مخصصة لموازنة الاستثمارات وطرق التنبؤ بها و طرق إعدادها في المؤسسة، وماهي مختلف النتائج والتأثيرات التي تبرزها هذه الموازنة في مجال مراقبة الاستثمارات والطرق المستخدمة في هذه العملية الرقابية ، للوصول إلى مختلف الأهداف المؤسسة في مجال الاستثمارات بشكل خاص وأهداف عامة المسطرة بشكل عام .

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تبين لنا انا للموازنة التقديرية لديها أهم تعريفات وأنواع الموازنات ، وكيفية إعدادها في المؤسسة، ومختلف المبادئ التي تقوم عليها ، بالإضافة إلى الدراسات التي شملت دور الموازنة في مراقبة التسيير في المؤسسات بشكل عام، ودورها في مجال اتخاذ القرارات التسييرية ، وتحسين الأداء ودراسات تطبيقية تبرز لنا مختلف الأهمية التي تلعبها هذه الأداة في مجال مراقبة التسيير .

تمهيد الفصل :

من خلال ماسبق من تعريف وخصائص وطرق إعداد الموازنة التقديرية في الفصل الأول ، سنتطرق في هذا الفصل إلى كيفية تطبيق الموازنة التقديرية للاستثمار في مؤسسة سونلغاز ، بإضافة إلى تعريف للمؤسسة وأهدافها ومهامها الرئيسية ، وشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومعرفة مختلف المصالح المتواجدة فيها والتعرف إلى خدمات ونشاطات كل مصلحة فيها .

كما يجب معرفته في هذا الفصل ما هي أنواع الموازنات التقديرية التي تعدها هذه المؤسسة وطرق المعتمدة في الإعداد ، وفي الأخير ما هي المشاكل التي تواجهها في ميدان مراقبة التسيير باستخدامها هذه الأداة ألا وهي " الموازنة التقديرية " بالنسبة للمشروعات الاستثمارية التي تحقق أهداف المؤسسة المراد الوصول إليه .

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز حضري -ورقلة -

إن ابرز ما ميز شركة سونلغاز عن غيرها من الشركات كونها المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج .

المطلب الأول: تاريخ المؤسسة

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بـ (EGA)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع ، وقد كانت تندرج تحت قانون أساسي خاص بـ لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (EGA) ، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل التكوين في تأطير للعاملين الجزائريين من تولى هذه المؤسسة .

تحولت (EGA) في سنة 1996 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 59-69 وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام ، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون ، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسيريه لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد ، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية .

تزوجت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي :

- كهريف . للإنارة وإيصال الكهرباء .

- كهركيب . للتركيبات والمنشآت الكهربائية .

قنا غاز . لإنجاز شبكات نقل الغاز .

- إينرغا . للهندسة المدنية .

التركيب . للتركيب الصناعي .

(AMC) . المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس) .

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، وفي 14-12-191 وطبقا للمرسوم رقم 91-475 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) .

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري ، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) ، فهذا التغيير منح لمؤسسة "سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حياة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى ، وهذا ما ينبى عن تطورها ، حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ) .

قامت (سونلغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) .
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- مسير شبكة التوزيع (XD).

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية :

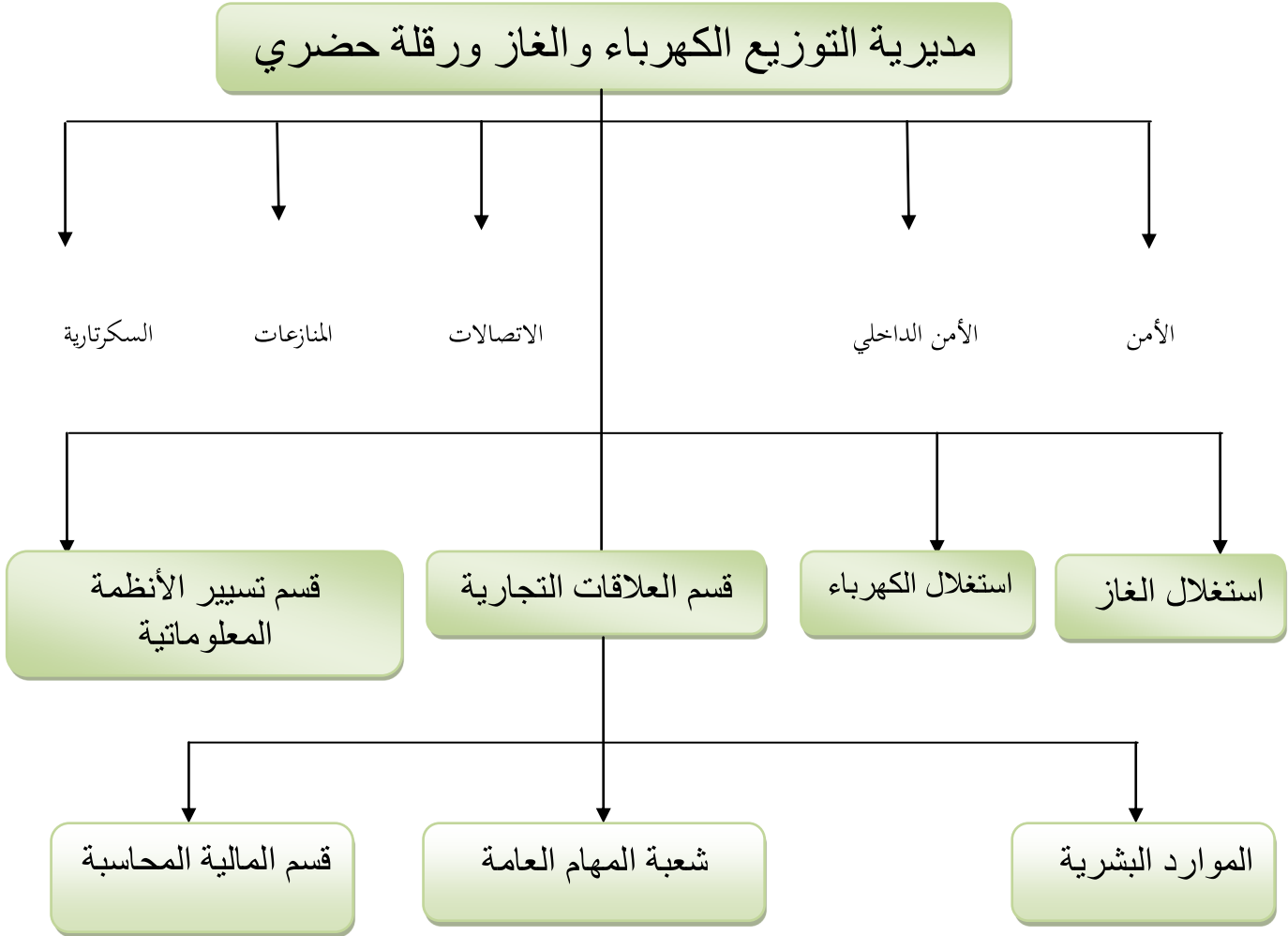
- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط .
- منطقة الشرق .
- منطقة الغرب .

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية ل (سونلغاز) وذلك لأن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة .

المطلب الثاني : تعريف الهيكل التنظيمي

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى. الأسفل. الجانبيين, وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري



المصدر: من وثائق المؤسسة

1- شرح الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة حضري.

أ - مهام مصالح المؤسسة:

1-1- مفتشية الرقابة:

ومن ابرز مهامها نذكر مايلي:

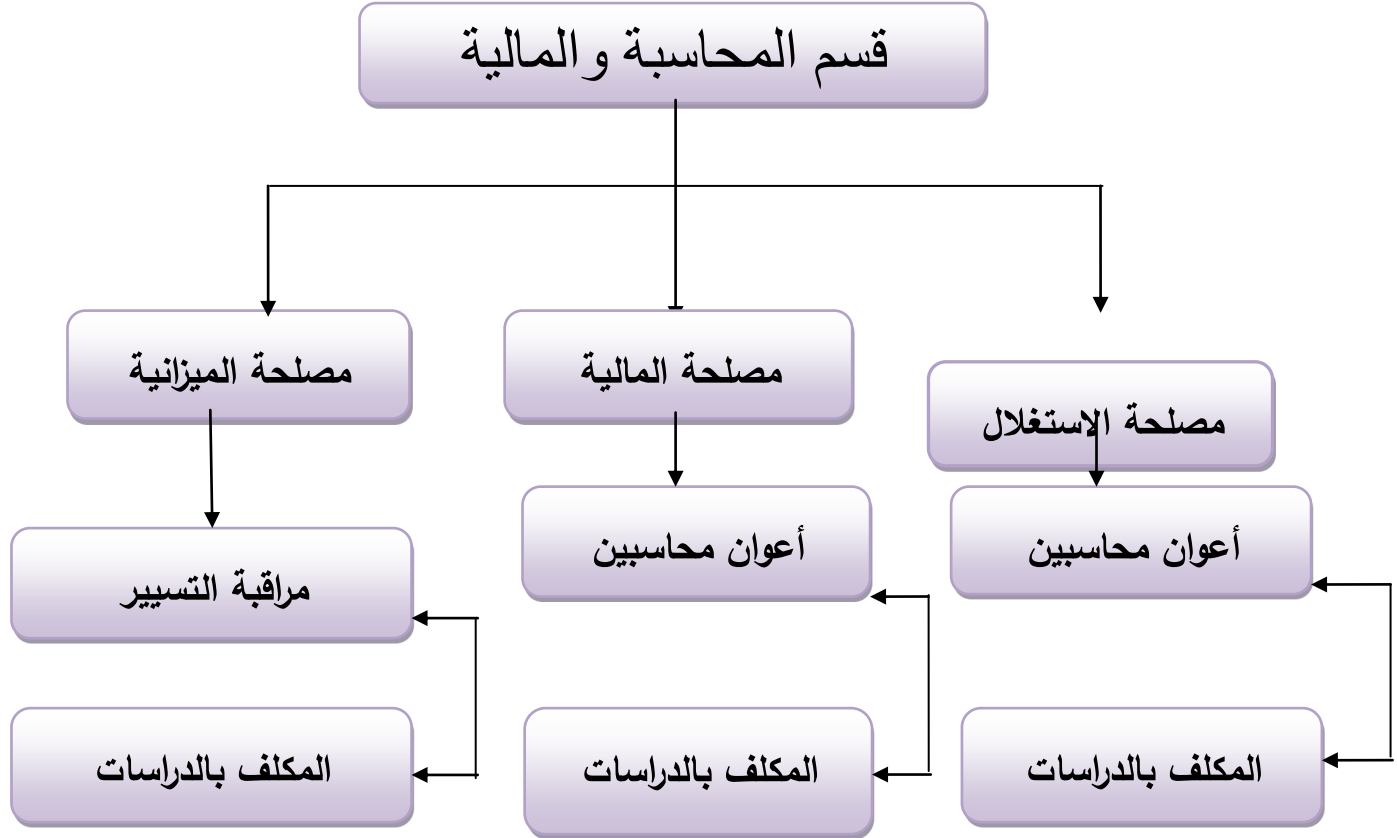
- العمل على ربط الزبائن الجدد عن طريق متابعتها بتنفيذ عقود الأشغال من تقديم طلب الزبون إلى غاية تزويده بالخدمة (توصيل كهرباء أو الغاز).
 - تسيير زبائن الضغط المتوسط (MP) والتوتر المتوسط (MT) وذلك من خلال عمليات الفوترة والتحصيل.
 - مراقبة احترام قواعد إيجار الوسائل.
 - الاهتمام بمعالجة شكاوي الزبائن.
- أ-2- المصلحة التجارية:

- قسم العلاقات التجارية:

- وكما ذكر سابقا بتحول المؤسسة إلى طابع تجاري صناعي فإن هذا القسم يلعب دورا هاما في الشركة حيث نجد أنها تعتمد عليه بنسبة 60 في المائة ويتعامل مع شتى أنواع الزبائن (HT/HP-MT/TP-BT/RP) فإنه وجب تخفيف العبء عليها وهذا من خلال وضع فروع تابعة لها وكل منها يقوم بوظيفة معينة وذلك من أجل توفير الخدمات والسير الحسن ونذكر من بين الفروع RCN فهو فوج ربط الزبائن الجدد حيث يقوم ب:
- استقبال الزبائن وتلبية لخدمة طلباتهم.
 - متابعة أعمال الانجاز منذ الطلب إلى غاية الربط ب E/G .
 - إعداد الكشف الكمي لفواتير الزبون لدفع المستحقات.
 - جعل العملاء تحت الخدمة.
 - العمليات التجارية وتطوير المبيعات: وهذا من خلال:
 - اقتراح طرق التمويل للتزويد بالغاز.
 - القيام بالتحقيقات الميدانية قرب الزبون.
 - المشاركة في تطبيق السياسة التجارية للمجمعات .
 - اقتراح مصالح جديدة تخص الزبائن.
 - متابعة تحقيق الميزانية الطاقية.
 - إعداد الميزانية التجارية.
 - متابعة ديون الزبائن.
 - تحليل الاستهلاك عن طريق الزبائن.
 - المساعدة والتسويق لزبائن (MP/MT) وهذا من خلال :
 - تقديم النصائح للزبائن حول استهلاك واستعمال الطاقة الكهربائية والغاز واختيار التجهيزات والتعريفات .
 - ملاحظة تغذية الزبائن بالطاقة (كهرباء وغاز) عن طريق مختلف مصادر المعلومات (الجماعات المحلية، التلفزيون ومختلف مصادر الإعلام).

- المحافظة على العلاقات مع غرفة التجارة.
- المشاركة في دراسات التنمية.
- وفيما يلي شرح الهيكل التنظيمي للقسم الذي كان ميدان دراستنا ألا وهو قسم المالية والمحاسبة بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز حضري - ورقلة

- شكل (2-2) : يوضح الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية



المصدر: من وثائق المؤسسة

2 - شرح الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية بالمؤسسة:

نجد أن قسم المحاسبة والمالية والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مصالح رئيسية وتنقسم كل من المصالح إلى فرعين ويشرف هذا القسم بصفة عامة على جميع المصالح وهو كالتالي:

مصلحة الاستغلال:

حيث تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات ومصاريف المؤسسة حسب إيرادتها وتعتبر أول بوابة لاستقبال جميع الفواتير المتعلقة بالاستثمارات أو الخدمة لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدا حسب مكتب المكلف بالدراسات أو مكتب الأعوان المحاسبين.

مصلحة المالية:

تشرف هذه المصلحة على ضبط العمليات المالية للمؤسسة، حيث تربطها بالمؤسسة المالية الأخرى مثل البنك، البريد، وتقوم هذه الأخيرة بتسديد فواتير القابلة للدفع بعد الحصول عليها من طرف قسم الاستغلال. وهي مصلحة تتوسط كل من مصالح قسم المحاسبة والمالية.

مصلحة الميزانية:

تقوم هذه المصلحة على دراسة التكاليف والنتيجة الإجمالية المقترحة والمستخرجة من المحاسبة العامة مع تقديم ومراقبة المؤسسة ضمن مكتب مراقبة التسيير ومصلحة المالية.

المطلب الثالث : أهداف والتزامات المؤسسة .

1- أهدافها:

- تتلخص أهداف الشركة فيما يلي :
- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها .
- التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها .
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية .
- سونلغاز كشركة ذات أسهم (SPA) تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.

2 - التزاماتها:

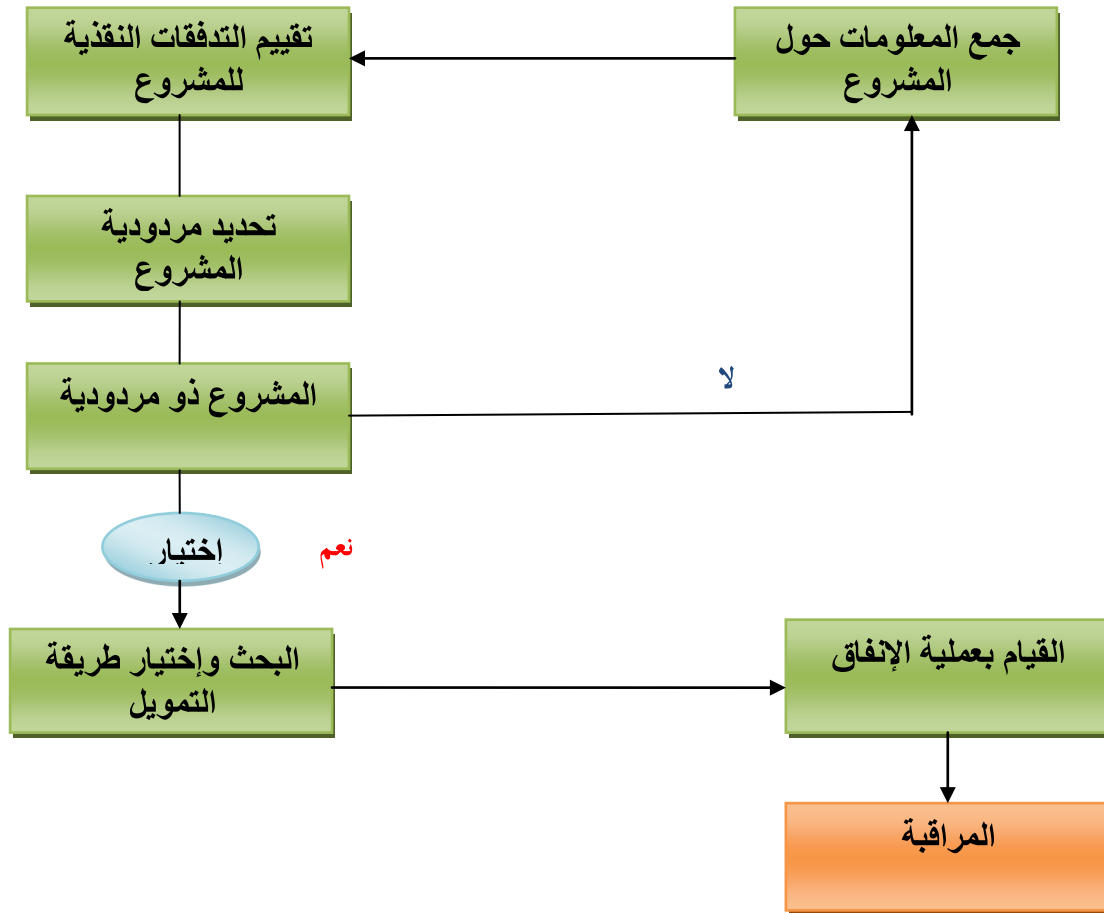
- بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي :
- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات .
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز .
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة :

- التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم .
- دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

المبحث الثاني : الموازنة التقديرية للاستثمار وطرق اعدادها في المؤسسة

المطلب الأول : ماهية الاستثمار

1 - قرارات الاستثمار : عند اتخاذ المؤسسة لقرار استثماري ، عليها القيام بخيارين كما يوضحه الشكل (2-3) :



المصدر: http://www.elbassair.net/bouhouth/d3emsec/gestioncom/groupe01/cours_gestion_09.pdf 21/05/2013

من الشكل السابق نستنتج الخيارين وهما اختيار الاستثمار المناسب وإختيار طريق التمويل الاستثمار .

أ - اختيار الاستثمار المناسب : يتم اختيار الاستثمار الذي تكون خصائصه متوافقة مع أهداف المؤسسة من حيث تكلفة الحياة ، العمر الإنتاجي ، القيمة الباقية ، طرق التسديد و المداخيل الصافية المؤهل الحصول عليها .

ب - اختيار طريقة تمويل الاستثمار : وذلك باختيار التمويل الذاتي ، أو التمويل عن طريق الاقتراض العادي أو عن طريق القرض التجاري أو بزيادة رأس المال ، واختيار طريقة التمويل ترتبط بالوضعية الحالية للمؤسسة (قدرتها على التمويل الذاتي ، نسبة مديونيتها ، ومدى قدرتها على رفع من رأسمالها) .

ويتعلق أيضا بالوضع الاقتصادي المحيط بالمؤسسة (معدل الفائدة المطبق من البنوك ، إمكانية الاقتراض من طرف المؤسسات المالية) .

2- تعريف الاستثمار :

أ/ تعريفه : هو عملية ينتج عنها تخصيص موارد لمشروع صناعي أو مالي على أمل أن يحقق تدفقات نقديه على مدى فترات زمنية بهدف زيادة ثروة المؤسسة .

وحتى تكون العملية استثمارية فإن المبالغ المخصصة للاستثمار المعني يجب أن تكون هامة بشكل كاف ، أي أن يكون لها تأثيرا له مدولا على مستقبل المؤسسة في حالة العكس ، تعتبر مجرد تطوير عادي للمؤسسة .

وهكذا بالنسبة للمؤسسة فإن الاستثمار هو الموافقة على الإنفاق (Décaisser) حاليا لمبلغ معين على أمل أن تحقق لاحقا إيرادات موزعة على دورات تكون مبالغها أكبر وتزيد بذلك من ثروة المؤسسة .

وهكذا الاستثمار بعبارة أخرى : هو توظيف أموال من أجل الحصول على تجهيزات للمؤسسة (اراضي ... مباني) و الحصول على وسائل إنتاج جديدة (شهادات اختراع ، معدات ...) وكذلك الحصول على وسائل توزيع أو وسائل إدارة وتسيير . ويمكن أن نلاحظ الملاحظات التالية حول تعريف الاستثمار المقدم :

- ✓ الاستثمار هو عملية إنفاق تستدعي نفقات نقديه خارجة من المؤسسة أي صرف مبالغ نقديه من أجل إيرادات مستقبلية تكون موزعة على عدة سنوات ، فدورة الاستثمار طويلة الأجل فالأراضي ، الآلات ، المباني ، معدات نقل ، تستعمل من طرف المؤسسة لعدة سنوات وبالتالي تساهم في تكوين النتيجة عدة سنوات .
- ✓ لا يعتبر مبلغ الحياة على الاستثمار من الأعباء وإن كانت العملية تؤدي إلى ظهور عبء سنوي هو مخصصات الإهلاك
- ✓ الاستثمار يجب أن يزيد من ثروة المؤسسة .
- ✓ يجب أن يحقق الاستثمار إيرادات نقديه أكبر من المصاريف الخاصة بهذا الاستثمار وفي هذه الحالة يؤدي إلى زيادة قيمة المؤسسة ويكون بذلك هذا الاستثمار ذو مردود دية .
- ✓ الاستثمار في ظل عدم التأكد : ذكرنا في التعريف (على أمل أن يحقق لاحقا) وتشير هذه العبارة إلى حقيقة عدم التأكد الذي يتضمن القرار الاستثماري ، وسبب ذلك الخطر كون الاستثمار يتم استعماله لمدة طويلة وأن تكلفة الحياة عليه مرتفعة ، وسنقتصر على دراستنا على الحالة التي نفرضها حالة التأكد التام أي الافتراض أن عملية الاستثمار تمت بدون أي خطر .

3 - الخصائص المميزة للاستثمار :

كل استثمار يمكن تمييزه بالخصائص التالية :

تكلفة الحياة: I_0 هذه التكلفة مكونة من ثمن الحياة مضاف إليها مصاريف الحياة الملحقه ، وإذا كان الرسم على القيمة المضافة غير قابل للاسترجاع فيضاف إلى تكلفة الحياة ، أو بعبارة أخرى فهو المبلغ بعد الرسم TTC مطروح منه مبلغ الرسم على القيمة المضافة إذا كان قابلاً للاسترجاع .

القيمة الباقية للاستثمار في نهاية المشروع (العمر الإنتاجي) : VR ويمثل سعر البيع المتوقع للاستثمار في نهاية عمره الإنتاجي .

التدفقات النقدية الصافية : وهي تمثل التدفقات النقدية الصافية التي نتجت عن استغلال الاستثمار .

والتدفقات النقدية الصافية للدورة (شهر ، سنة) يتم الحصول عليها بالفرق بين :

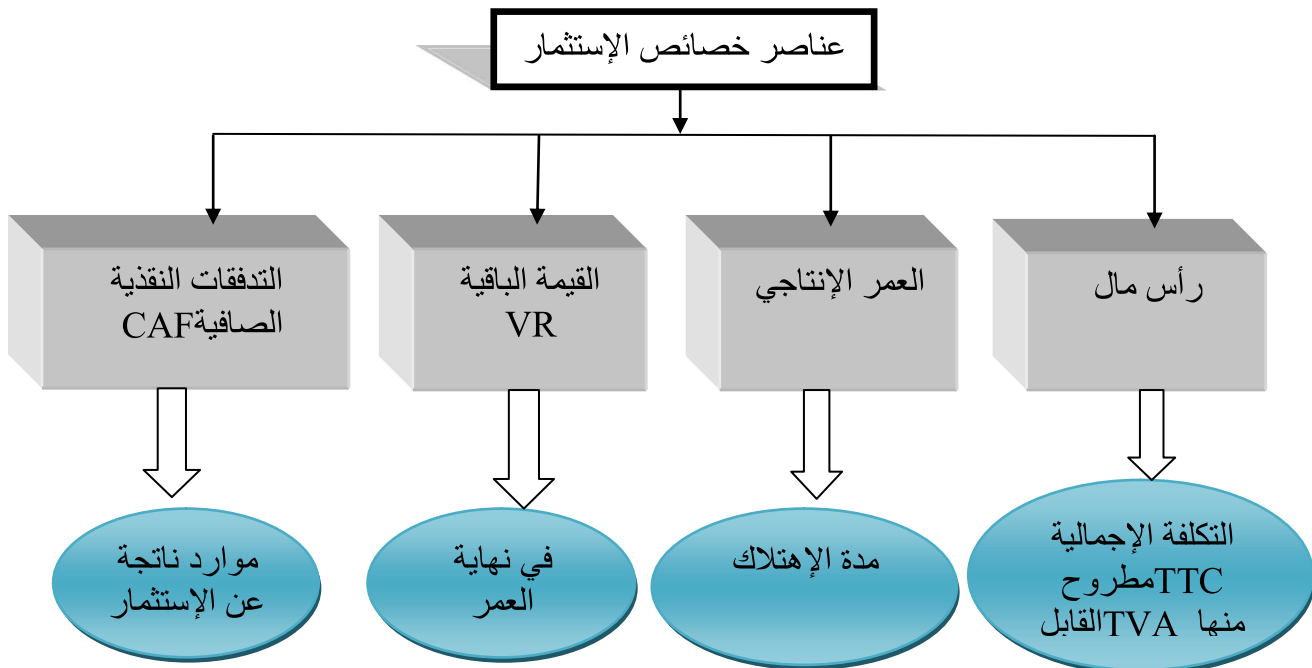
المداخيل التي تنشأ عن الاستثمار : $R_1 \dots \dots \dots R_n$

والنفقات التي تنفق على الاستثمار : $D_1 \dots \dots \dots D_n$

T1	CAF1	= R1-D1
CAF1	T1	= R2-D2
		= R3-D3
.....
Tn	CAFn	= R1-D1

المصدر : http://www.elbassair.net/bouhouth/d3emsec/gestioncom/groupe01/cours_gestion_09.pdf

الشكل (2-4) : يلخص خصائص الاستثمارات



المصدر : http://www.elbassair.net/bouhouth/d3emsec/gestioncom/groupe01/cours_gestion_09.pdf

أنواع الإستثمارات :

يمكن تصنيف الاستثمارات وفق لعدة معايير حيث يمكن أن تمييز بين الأنواع التالية :

- أ- استثمارات التعويض أو التجديد : وهي التي تسمح بالمحافظة على قدرة المؤسسة الإنتاجية على حالتها .
- ب- إستثمارات التحديث أو الإنتاجية : وهي التي تسمح بزيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة مع تخفيض تكاليف الإنتاج .
- ميزانية الاستثمار: هناك مجموعة من الطرق يمكن بواسطتها أن نفاضل بين المشاريع الاستثمارية و هي:
 - طريقة فترة استرداد الاستثمار.
 - طريقة القيمة الحالية للاستثمار.
 - طريقة معدل المردودية الداخلي للاستثمار .

أ - طريقة فترة استرداد الاستثمار : و هو عبارة عن معيار محاسبي ، لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار المتدفقات التي تأتي بعد استرداد تكلفة الاستثمار.

ب - طريقة القيمة الحالية للاستثمار: معيار مالي ، يسمح باختيار مشروع بين عدة مشاريع تطبيق هذا المعيار يتطلب شرطين مسبقين :

1- يجب أن تكون المشاريع بنفس المدة.

2 - يجب أن تكون المشاريع بنفس التكلفة الأصلية .

$$VAN = \frac{\sum_{i=1}^n (R_t - DT)}{(1+I)^n} - I_0$$

R_t : تمثل المداخيل التي تنشأ عن الاستثمار

D_t : تمثل النفقات التي تنفق على الاستثمار

I_0 يمثل الاستثمار الأصلي .

I يمثل المعدل الحالي .

إذا كانت التدفقات متساوية نطبق العبارة التالية .

المصدر: http://www.elbassair.net/bouhouth/d3emsec/gestioncom/groupe01/cours_gestion_09.pdf

$$VAN = R_t \left[\frac{(1+i)^n}{i} \right]_1$$

القيمة الحالية تقارن بين المشاريع .

ج - طريقة معدل المر دودية الداخلي للاستثمار : يسمح هذا المعيار باختيار أو رفض المشروع .

و لإيجاد المعدل يجب أن تكون : القيمة الحالية = 0

أي القيمة الحالية = الاستثمار الأصلي² .

المطلب الثاني : موازنة الإستثمار وأنواع الموازنات التي تعدها المؤسسة والرقابة عليها

أولا : موازنة الاستثمارات :

ميزانية الاستثمارات: إن الميزانية الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل، الخاص باختيار المشاريع

الاستثمارية و تخصيص رأس المال المحدود بينها بحيث أن النفقات المتعلقة بمده المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة

طويلة،³ و الميزانية الاستثمارية تستجوب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في أصول ثابتة، و كيف

تخصص هذه الأموال و ما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها .

أو بعبارة أخرى :

تمثل تخطيط طويل الأجل للمشروعات الاستثمارية والتي تتعلق باستخدام الأموال في الحصول على أصول ثابتة، وذلك بإضافة

طاقة جديدة أو الإحلال والاستبدال أو تحسين وتطوير أداء الخدمات. وتعكس هذه الموازنة العديد من القرارات الإدارية الرأسمالية

الهامة .

¹ http://www.elbassair.net/bouhouth/d3emsec/gestioncom/groupe01/cours_gestion_09.pdf

² د.علي زيان ،محمد بادي،منشور جامعي ،.2003،ص67-69

³ د محمد فركوس، مرجع سابق، ص 167

الجدول (1-2) التالي يوضح موازنة الإستثمار للوسائل العامة للمؤسسة

إجمالي السنة				مارس	فيفري	جانفي	البيان
xxx				xx			أجهزة كمبيوتر
xxx				xx			طابعة ليزر
xxx						xx	أجهزة فاكس وتلفونات
xxx						xx	مكاتب أربعة أدرج مع الكراسي
xxx					xx		طاولات لقاءات التدريب
xxx					xx		كراسي للقاءات التدريبية
xxx					xx		سبورات بيضاء
xxx				xx	xx		جهاز عرض بروجكتور
xxx				xx	xx		سورة ورقية
xxx				xx	xx	xx	أصول ثابتة أخرى
xxx				xxx	xxx	xxx	إجمالي الموازنة الاستثمارية

المصدر : http://www.elbassair.net/bouhouth/d3emsec/gestioncom/groupe01/cours_gestion_09.pdf

ثانيا : أنواع الميزانيات التقديرية التي تعدها المؤسسة

تضم الميزانيات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي ،على شكل تنبؤات على ضوء هذه التنبؤات يقوم المسيرون بإعداد برنامج عمل تتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية في شكل خطط تعرف بالميزانيات لفترة زمنية محددة مقارنة. و مقارنة مستمرة بين الميزانيات التقديرية و النشاط الحقيقي ينشأ عنها ظهور الانحرافات و استغلال هذه الانحرافات يشكل لنا المراقبة.⁴

و هكذا يمكن تصنيف ثلاثة مجموعات للميزانيات التقديرية:

1 - ميزانيات الاستغلال التي تشمل: ميزانية المبيعات

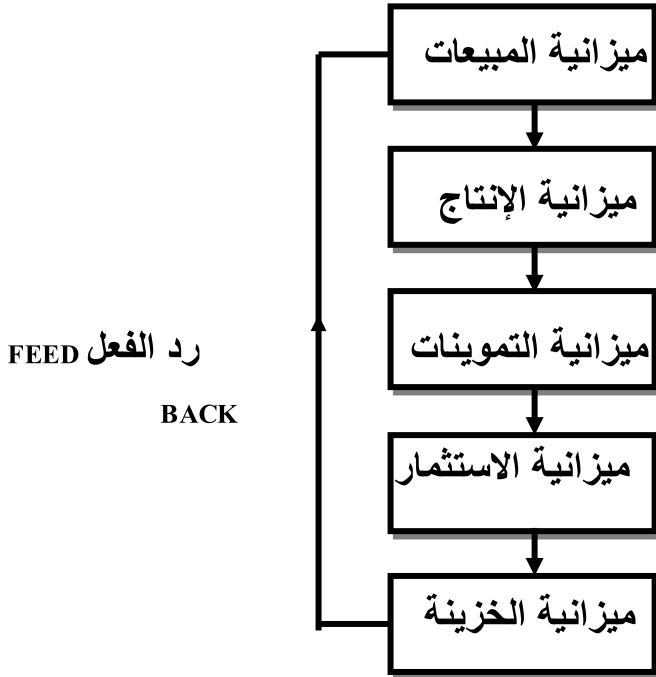
1. ميزانية الإنتاج .

2. ميزانيات التموينات.

3 - ميزانية الاستثمارات .

4 - ميزانية الخزينة.

يوضح الشكل (2-5) نظام الميزانيات حسب التسلسل :



⁴ Jean Mayer Analyse budgetaire et contrôle de gestion Ed dunod paris 1964 p11

هذا الترتيب لم يكن عشوائياً، فقد بينت التجربة على أن ميزانية المبيعات هي التي تؤثر على الميزانيات الأخرى، فالإنتاج و المشتريات مرتبطان بالمبيعات و، مصاريف البيع و الإشهار و مصاريف الإدارة كلها في النهاية مرتبطة بالمبيعات .

1-الميزانيات التقديرية للمبيعات: إن أول ما يقوم به مسؤول هو اعداد ميزانية تقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الاساس الذي يسند عليه اعداد الميزانيات الأخرى ونجاح نظام الميزانيات التقديرية يتوقف الى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة. وتتم عملية التقدير وفقاً للكيفية الآتية:

1- تحديد الهدف من التقدير

2 - تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة

3 - معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة و ترتيبها حسب قوة تأثيرها

4 - اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة

5 - جمع البيانات و المعلومات و تحليلها تحليلاً علمياً و استخلاص النتائج⁵

2-الميزانية التقديرية للإنتاج: تهدف الميزانية التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الميزانية حتى تلي احتياجات عملية تقدير و مراقبة برنامج الإنتاج تقوم بها الأقسام الآتية :

مكتب الدراسات ، مكتب الأساليب ، مصلحة المستخدمين

3-الميزانية التقديرية للتموينات: إن الهدف من وراء إعداد الميزانية التقديرية للتموينات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي

يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة في المنافسة، و بأقل التكاليف و نظراً أن الكميات المباعة تكون

عموماً مختلفة عن الكميات المشتراة و نظراً للتقلبات الموسمية و للمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد فترة الانتظار

فانه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة و يتطلب الأمر ادن تكوين كمية من المخزون تكون عموماً مختلفة عن

الكميات المشتراة ، و نظراً للتقلبات الموسمية، و للمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد فترة الانتظار فانه يصبح من الضروري

⁵ د محمد فركوس، " الموازنات التقديرية " ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 ص 136

تخزين المواد بالكميات المطلوبة و يتطلب الأمر ادن تكوين كمية من المخزون تكون تكلفة الكلية أقل ما يمكن، و تدعي هذه الكمية بالحجم الأمثل للكمية الاقتصادية.⁶

4 - ميزانية الخزينة: هي ميزانية تختلف عن باقي الميزانيات، بحيث لا نشعر فيها بميزانية التكاليف و لكن بتقديرات المصاريف و الإيرادات، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية و لكن على الأقل على قاعدة شهرية و في بعض الأحيان أسبوعية، و هي تستعمل للتخطيط، و مراقبة الخزينة، و هي تعكس من وجهة نظر المالية نشاطات تنبئية للمؤسسة .

إن ميزانية الخزينة تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو في الخزينة، في نهاية كل فترة، أسبوع شهر، ثلاثي، لا نأخذ بعين الاعتبار في الأقل إلا حركات المصاريف و الإيرادات فادا أردنا رصيد أدنى للخزينة و ادا كان الباقي صغيرا أو سالبا فهو يبين لنا كمية النقود التي نحتاج إليها بمعنى كم المبلغ الواجب افتراضه و بعد ذلك يتبين لنا كم نستطيع استثماره في المدى القصير مع الاخذ بعين الاعتبار إمكانياتنا و في الأخير يبين لنا في أي فترة يمكننا الاقتراض أو يمكننا الاستثمار.⁷

ثالثا - الرقابة على الميزانية التقديرية للاستثمارات:

يقصد بالمراقبة متابعة جميع العمليات التي يتم بمقتضاها إنجاز مراحل الاستثمار و تكوين الأصول الثابتة في المشروع الاستثماري ليتمكن من البدء في ممارسة الأنشطة في الوقت المحدد.

فالغرض من المراقبة، أو تقييم مراحل التنفيذ تحديد مدى انسجام اجراءات الانتاج الفعلية مع ما وضع لهذه الاجراءات من برمجة زمنية، و ماله لتحديد مدى فعالية عمليات و اجراءات انجاز و تحديد العراقيل و المشاكل التي تتعرضها، و مواجهتها بالقرارات المناسبة من حيث الوقت و التكلفة.

وتتطلب عملية المراقبة، تقييم نشاطات هذا التنفيذ تقييما وظيفيا ليتم توزيع الأعمال و تحديد المسؤوليات، و المتابعة، و التنفيذ و تتم المراقبة على ثلاث مستويات:

أ-المراقبة على مستوى الالتزام: المراقبة تسمح بمتابعة و تطبيق البرنامج المسطر لتجنب الخروج عن المواعيد المحددة فيه، هذه المتابعة هامة جدا حيث أن مراقبة الالتزام تسمح في حالة وجود موارد قليلة من اتخاذ القرارات الخاصة بتمديد مدة البرنامج إلى فترة أطول، قصد التمكين من الوفاء بالالتزامات، و هو ما يدعى بالاستثمار المواصل.

⁵ د. اوكل محمد السعيد، بدون دار النشر 1992 ص 8

⁷ A.Khmakhem" la dynamique du contrôle de gestion " ed Dunod ,1977, p 228

ب-المراقبة على مستوى التسديد : المراقبة تسمح بمتابعة الفواتير المسبقة إنجازها عادة ما يسجل ارتفاع في قيمة هذه الفواتير و من أسباب ذلك :

- الاستثمار يلتزم أعمالا غير مقررّة يجب اضافتها الى المشروع الأول.
- الأعمال المقررة في حد ذاتها تكون بتكاليف أكبر وتستغرق وقتا أطول للانجاز عكس التقديرات الموضوعة.
- ارتفاع الاسعار و الأجور.

المراقبة تسمح ادن بمعرفة مدى تجاوز المؤسسة للتكاليف المحددة و قيمة التجاوز المقبول كما تسمح بتقييم فعالية أطراف المشروع المختلفة (مورد ، مقاول، مهندس.....الخ)

ج-المراقبة على مستوى الاستلام : ترتبط المراقبة بالبرنامج العام لنشاط المؤسسة و تطوره (انطلاق عملية الإنتاج ، برنامج المبيعات) . كثيرا ما لا تحترم التواريخ نتيجة لظروف ماله تجعل هناك تأخر في بداية الأعمال تتغير .

المراقبة تسمح بمراجعة و تذكير جميع الأطراف بالتجاوزات السابقة، و مراقبة التأخير الحاصل حتى لا تتعدى الحدود المعقولة⁸.

⁸J.Meyer , op , 1984,pp 188-191

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل التطبيقي لمؤسسة سونلغاز - وحدة ورقلة - إتضح أن إعداد الموازنة التقديرية للإستثمار تعتمد على تخطيط المبيعات من خلال الزبائن المتوقع الحصول عليهم خلال السنة بالإضافة على المشاريع، ومن ثم قسم الاستغلال الذي يقوم بالإحصائيات تقنية من الناحية التقنية: الإنجاز، الدراسة، المتابعة من خلال المصالح التقنية و شكاوى الزبائن يتم إعداد الميزانية التقديرية للإستثمارات، بحيث تتم عملية المتابعة شهريا مقارنة بمدة الإنجاز لا تتجاوز 3 سنوات للإستثمارات، بحيث يتم تصنيف المشاريع حسب إخلافها وتجزأتها خلال السنة بمبلغ إجمالي مع مراعاة وقت الإنجاز المبرمج في السنة ويتم تتبعها ومراقبتها من خلال الموازنة التقديرية الإستثمارية ولوحة القيادة و التحليل شهريا، وهذا للإشتداد عملية الرقابة في المؤسسة على المشاريع.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	موقع الموازنة التقديرية في مؤسسة كبيرة	1-1
6	موقع الموازنة التقديرية في مؤسسة صغيرة	2-1
7	وظائف الموازنة التقديرية	3-1
8	مبادئ الموازنة التقديرية	4-1
10	مراحل إعداد الموازنة التقديرية	5-1
12	مخطط يمثل منهجية إعداد الموازنات التقديرية	6-1
21	الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع الكهرباء والغاز ور قلة حضري	1-2
23	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية	2-2
25	شكل يوضح قرارات الاستثمار	3-2
27	يلخص خصائص الاستثمارات	4-2
31	الشكل يوضح نظام الميزانيات حسب التسلسل	5-2

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	جدول يوضح موازنة الإستثمار للوسائل العامة	30
2-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 43 سنة 2011	35
3-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 52 سنة 2011	36
4-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 62 سنة 2011	36
5-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 71 سنة 2011	38
6-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 63 سنة 2011	38
7-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 72 سنة 2011	40
8-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 73 سنة 2011	41
9-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 77 سنة 2011	41
10-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 84 سنة 2011	43
11-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 85 سنة 2011	43
12-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 93 سنة 2011	43
13-2	خلاصة الموازنة التقديرية للبرنامج الإستثماري لسنة 2012	45
14-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 43 سنة 2011	47
15-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 52 سنة 2011	49
16-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 73 سنة 2011	49
17-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 62 سنة 2011	50
18-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 71 سنة 2011	50
19-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 63 سنة 2011	51
20-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 72 سنة 2011	51
21-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 77 سنة 2011	52
22-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 84 سنة 2011	52
23-2	جدول يوضح تتبع البرنامج الإستثماري لصنف 85 سنة 2011	52
24-2	خلاصة الموازنة التقديرية للبرنامج الإستثماري لسنة 2011	53
25-2	جدول يوضح الموازنة التقديرية العامة للإستثمار خلال سنوات 2009-2011-2012	55

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الميزانية العامة خلال السنة 2011
2	جدول حسابات النتائج خلال السنة 2011
3	الميزانية العامة خلال السنة 2010
4	جدول حسابات النتائج خلال السنة 2010
5	الميزانية العامة خلال السنة 2009
6	جدول حسابات النتائج خلال السنة 2009
7	جدول المطلوبات خلال سنة 2011-2012
8	جدول الموجودات خلال سنة 2011-2012

الكتب باللغة العربية :

- 1-حمدي فؤاد علي " التنظيم و الإدارة الحديثة " دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981
- 2-فركوس محمد: الموازنات التقديرية . كأداة فعالة للتسيير . ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001
- 3-ناصر دادي عدون، "تحليل مالي" دار البعث، قسنطنة 1988
- 4-خيرت الضيف " الموازنة التقديرية " دار النهضة العربية و النشر
- 5-محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي "مدخل الحديث في اعداد و استخدام الموازنات" الدار الجامعية ، مصر 2006
- 6-يوسف وليد الحيايالي " الميزانيات التقديرية " الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك 2008
- 7-د محمد فركوس، " الموازنات التقديرية " ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995،
- 8-د.علي زيان ،محمد بادي،منشور جامعي ، 2003.
- 9-د. اوكيل محمد السعيد ، بدون دار النشر 1992

المواقع الإلكترونية :

- 1 حمود محمد السياغي ، " دورة تدريبية لإعدادالموازنات التخطيطية " 2007 - 2012/12/29
 - 2 الأستاذين بن زعيط وهيبية ،ومواي بجرية "الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرارات " جامعة مستغانم
 - 3 نور، أحمد- المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات, دار المطبوعات الجامعية, 1989
 - 4 -الدكتور زكريا عبد الفتاح " إعداد الموازنة التخطيطية " 20/03/2013
- www.dallah-forum.com/pdf/PreparationOfBudgets.pdf,20/03/2013
- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03>, 28/12/2011
- www.kantakji.com/fiqh/Files/Accountancy/826.doc
- 1http://www.elbassair.net/bouhouth/d3emsec/gestioncom/groupe01/ours_gestion_09.pdf 21/05/2013

باللغة الأجنبية :

- 2 - : cloude Alazar et sabine separi , contrôle de gestion ,
DUNOD, paris , 5^{eme} édition, 2001

3- Jean Mayer Analyse budgetaire et contrôle de gestion Ed dunod
paris 1964 p11

4-A.Khmakhem " la dynamique du contrôle de gestion " ed Dunod
,1977, p 228

5- J.Meyer , op , 1984,pp 188-191

6- Wilsmore,a ,wcc, business budgetary control, london , sirisaac
pitman and sonsitd ,1960 p5

7-C.homgre ,cost accounting a managerial em phasis ,sixth
edition,prentice hall, 1986,p138

المطلب الثالث: التحليل و النتائج المتوصل إليها
أولاً : تحليل موازنات الإستثمار للسنوات 2010-2011-2012

تتبع البرنامج الإستثماري في نهاية ديسمبر 2012

جدول (2-2) تهيئة الصنف الإستثماري -43-

المشروع	الجديد N° AP	الصياغة	المقدرة قيمة AP	حقيقي 2012	31 المنجز Décembre 2012	دفعة إضافية تسبب 31/12/2012	% المنجز / الحقيقة	% دفعات منح / إضافية	الملاحظات
F150	43K042	MIS.A.NIV.RES.(MICRO SCADA)	276 397	13 000	4 278	14	32,91	0,10	جاري
F132	43K080	Réha, res BTA 2010	64 327	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Clôture
F132	43K081	Restruct,res MT 2010	40 333	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Clôture
F132	43K082	CREATION POSTES 2010	234 972	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Clôture
F132	43K091	Réha, res BTA 2011	28 903	7 667	7 667	6 388	100,00	83,32	جاري
F132	43K092	CREATION POSTES 2011	378 806	82 237	102 998	76 142	125,25	92,59	جاري
F132	43K093	Restruct,res MT 2011	153 535	59 223	61 971	33 973	104,64	57,36	جاري
T O T A L	43	OPERATIONS EN COURS	1 177 273	162 127	176 914	116 516	109,12	71,87	
F132	43K102	Restruct,res MT/A 2012	40 000	36 000	59 977	58 659	166,60	162,94	جاري
F132	43K103	Réha, res BT 2012	65 000	56 000	73 609	38 000	131,45	67,86	جاري
F132	43K104	CREATION POSTES 2012	150 000	146 000	208 335	115 042	142,70	78,80	جاري
F132	43K105	Restruct,res MT/S 2012	5 000	4 000	0	0	0,00	0,00	جاري
T O T A L	43	OPERATIONS NOUVELLES	260 000	242 000	341 921	211 702	141,29	87,48	

التحليل : من خلال الجدول نلاحظ القيمة المنحزة للعنصر (43) أكبر من الحقيقية وذلك يعود الى زيادة تكاليف الإنجاز المشروعات المتعلقة بهذا العنصر في سنة 2010- التي لم يتم إنجازها وخصصت لها مبالغ مالية دون تجسيدها في العمل ، وهذا راجع الى سوء التقدير لمتطلبات هذا العنصر الإستثماري وذلك لوجود اسباب تقنية للمشروع ودراسة غير متوقعة .

الجدول (2-3) تهيئة للصف الإستثماري 52

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	قيمة المقدرة AP	حقيقي 2012	المنجز 30 Novembre 2012	دفعة اضافية تسبب 30/11/2012	% المنجز / الحقيقي %	دفعات / الحقيقي %	الملاحظات
F132	52K096	CREAT VANNES ET C. A V. 2011	3 172	0	0	560	#DIV/0!	#DIV/0!	En Cours
F132	52K112	CREAT VANNES ET C. A V. 2012	2 300	1 800	0	0	0,00	0,00	En Cours
TOTAL	52	OPERATIONS NOUVELLES	5 472	1 800	0	560	0,00	31,11	

الجدول (2-4) للصف الإستثماري 62

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	قيمة المقدرة AP	حقيقي 2012	المنجز 30 Novembre 2012	دفعة اضافية تسبب 30/11/2012	% المنجز / الحقيقي %	دفعات / الحقيقي %	الملاحظات
F132	62K043	RCN ELEC 2009	204 787	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Prop/Ciôt/SDC
F132	62K078	RCN ELEC 2010	233 556	0	0	11	#DIV/0!	#DIV/0!	Prop/Ciôt/SDC
F132	62K083	RCN ELEC 2ième TR KC OGX 2010	171 628	12 603	12 603	0	100,00	0,00	Ciôturer
F132	62K089	RCN ELEC 2011	168 047	52 877	52 877	49 529	100,00	93,67	En Cours
TOTAL	62	OPERATIONS EN COURS	778 018	65 480	65 480	49 540	100,00	75,66	
F132	62K100	RCN ELEC 2012	65 000	55 000	179 295	85 689	325,99	155,80	جاري
TOTAL	62	OPERATIONS NOUVELLES	65 000	55 000	179 295	85 689	325,99	155,80	

التحليل : نلاحظ في الجدول التالي ان العنصر الإستثماري (62) من سنة 2009-2010 لم يتم الشروع في عملية الإنجاز بالرغم انه خصصت له مبالغ مالية ، ثم انجز في سنة 2011-2012 ثم خصصت له مبالغ أخرى لكن مشروعات مختلفة في نفس هذا العنصر في سنة 2011 انجز المشروع 100 % ، ولكن في سنة 2012 تم وجود الخراف في القيمة المقدرة أكبر من الحقيقية ومدة الإنجاز 32 % بالإضافة إلى تزايد القيمة المنجزة وهذا راجع لعدم اتمام المشروع من خلال وجود عراقيل وسوء تقديرات، بينما العنصر (52) تم غلقه وإضافته لسنة 2012 بدفع مبلغ مالي للمستخدمين في هذا المشروع في سنة 2011 وتم إنجاز.

القيمة الحقيقية ÷ القيمة المنجزة

وتم حساب طريقة نسبة الإنجاز كالتالي :

المبلغ الإجمالي للعنصر (62) بالقيمة الحقيقية ÷ المبلغ الإجمالي للقيمة المنجزة ومنه :

$$\frac{1792295}{55000} = 325.99\%$$

من خلال هذه النسبة التوية يتضح لنا أن قيمة الإنجاز تفوق القيمة الحقيقية ، وهذا راجع للقيم المقدرة التي لم تستعمل ، والدفعات التي حسبت في سنة 2011 ولم يتم الشروع في الإنجاز حساب معدل الدفعات :

القيمة الإجمالية للدفعات الإضافية تحسب ÷ القيمة الإجمالية الحقيقية
85689

$$\frac{85689}{55000} = 155.80\%$$

تتبع البرنامج الإستثماري في نهاية ديسمبر 2012

الجدول (5-2) للصف الإستثماري 71

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	قيمة المقدرة AP	حقيقي 2012	المنجز 31 Décembre 2012	دفعات اضافية تحسب 31/12/2012	% المنجز / الحقيقي %	دفعات / الحقيقي %	الملاحظات
F132	71K094	REMP CABLE MTS 2011	74 719	26 686	26 686	31 329	100,00	117,40	En Cours
T O T A L 71		OPERATIONS NOUVELLES	74 719	26 686	26 686	31 329	100,00	117,40	
F132	71K107	REMP CABLE MTS 2012	10 200	9 200	16 833	7 027	182,96	76,38	جاري
F132	71K108	REMP CABLE BTS 2012	3 800	3 800	1 987	1 781	52,29	46,87	جاري
F132	71K109	REMP POSTES 2012	13 000	12 000	13 407	7 257	111,72	60,48	جاري
T O T A L 71		OPERATIONS NOUVELLES	27 000	25 000	32 226	16 065	128,91	64,26	

الجدول (6-2) للصف الإستثماري 63

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	قيمة المقدرة AP	حقيقي 2012	المنجز 31 Décembre 2012	دفعات اضافية تحسب 31/12/2012	% المنجز / الحقيقي %	دفعات / الحقيقي %	الملاحظات
F132	63K053	RACC.GAZ KC1 DD OGX U 2009	74 361	28 425	28 425	8 526	100,00	30,00	Prop/Ciôt/SDC
F132	63K079	RCN GAZ DD OUARGLA 2010	18 800	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Ciôturer
F132	63K090	RCN GAZ DD OUARGLA 2011	34 105	9 855	10 625	2 968	107,81	30,12	جاري
F132	63K099	RCN GAZ LOC.BOUR EL HAICHA OUARGLA	18 700	8 000	8 000	4 525	100,00	56,56	جاري
T O T A L 63		OPERATIONS EN COURS	145 966	46 280	47 050	16 019	101,66	34,61	
F132	63K101	RCN GAZ DD OUARGLA 2012	15 000	9 000	16 657	13 208	185,08	146,76	جاري
F132	63K106	RACC.GAZ KC2 EXT OGX U 2012	10 000	6 000	8 573	0	142,88	0,00	جاري
T O T A L 63		OPERATIONS NOUVELLES	25 000	15 000	25 230	13 208	168,20	88,05	

التحميل: الخاص بأجدول (2-5) (2-6) 2012

نلاحظ من الجدول التالي أن الصنف (71) المتمثل في إبدال حط كهربائي، بحيث ان القيمة المقدرة ب 27000 دج و المنجرة 32226 أي ان المنجر أكثر من المقدر ، من خلال إتضح لنا وجود الخراف بنسبة 128.91 % .

وهذا راجع إلى سوء التقدير للقيمة للمشروع ، بحيث الحقيقي المقدم كان 25000دج أي أنه هناك تكاليف إضافية زادت في نسبة الإنجاز فأثرت على القيمة الإجمالية التي لا يمكن تجاوزها .

بينما الصنف (63) المتمثل في ربط الشبكات الغاز من خلال سنوات 2009، 2010، 2011

تبين ان في سنة 209 كان هناك إتمام في عملية الإنجاز المشروع بالكامل بالإضافة إلى دفع ما قيمته 8526 من الأعمال المنجرة وفي سنة 2010 كان هناك مبالغ 18800دج مقدر ولم يتم الإنجاز وغلق المشع في هذه السنة .

2011 كانت القيمة المنجرة أكثر من القيمة الحقيقية وذلك نسبة الإنجاز بـ 107.87 % فاقت 100 % وذلك سبب سوء تقدير لدراسة تكاليف المشروع وتزايد في قيمة الإنجاز .

جدول (7-2) الإستثمار للتهيئة للصنف 72

PROJ	Nouveau N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحقيقي 2012	المنجز 31 Décembre 2012	دفعات اضافية تحسب 31/12/2012	% المنجز / الحقيقي %	دفعات / الحقيقي %
F133	72K054	REEMPL. RES. Cu par PE 40 2009	77 262	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
F133	72K084	REEMPL. RES. ACIER par PE 40 2010	20 000	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
F133	72K085	REEMPL. RES. Cu par PE 40 2010	31 493	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
F133	72K095	REEMPL. RES. Cu par PE 40 2011	31 967	14 167	14 167	11 407	100,00	80,52
F133	72K097	REEMPL. RES. ACIER par PE 40 2011	49 996	22 176	22 176	13 300	100,00	59,97
F133	72K098	REEMPL. SUR RES. GAZ (DIVERS)	6 458	2 942	2 942	420	100,00	14,28
TOTAL	72	OPERATIONS EN COURS	217 176	39 285	39 285	25 127	100,00	63,96
F133	72K110	REEMPL. RES. ACIER par PE 40 2012	12 000	7 700	19 809	1 306	257,26	16,96
F133	72K111	REEMPL. VANNES ET C.V 2012	4 500	4 242	3 504	2 321	82,60	54,71
TOTAL	72	OPERATIONS NOUVELLES	16 500	11 942	23 313	3 627	195,22	30,37

التحليل : نلاحظ العنصر الإستثماري رقم (72) المبالغ القدرة خلال الفترة 2009-2010 لم يتم إنجاز هذه المشاريع بالرغم من تخصيص مبالغ مالية ، وذلك راجع لعدم وجود امكانية القيام بهذا المشروع من طرف المقاولين ، أو وجود مشاكل تعوق إنجازه فتم اغلاقه وفي سنة 2011-2012 فتحت مشروعات اخرى متعلقة به ففي سنة 2001 كانت عملية الإنجاز 100 % بحيث ما أنجز تم تحقيقه فعلا بالنسبة 2012 فكانت القيمة المقدرة أكبر من الحقيقة ، وماتم إنجاز أقل من المراد تحقيقه بالقيمة وبالتالي وجود إنحراف على مستوى عملية الإنجاز بنسبة 82.60% و نسبة 257.26 %.

جدول تتبع البرنامج الإستثماري في نهاية ديسمبر 2012

جدول (2-8) التهيئة آثار مكتب الصف 73

PROJ	Nouveau N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحيقي 2012	المنجز 31 Décembre 2012	دفعات اضافية تحسب 31/12/2012	% المنجز/الحيقي %	% الحيقي / دفعات	الملاحظات
CA 73	73K086	Remp MOB. MAT.BUR 2010	1 200	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Prop/Ciôt/SDC
CA 73	73K113	Remp MOB. MAT.BUR 2012	1 300	1 100	29	103	2,64	9,36	جاري
TOTAL	73	OPERATIONS EN COURS	2 500	1 100	29	103	2,64	9,36	

جدول (2-9) التهيئة مكيفات هوائية الصف 77

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحيقي 2012	المنجز 31 Décembre 2012	دفعات اضافية تحسب 31/12/2012	% المنجز/الحيقي %	% الحيقي / دفعات	الملاحظات
CA 77	77K114	Remp climatiseurs 2012	700	700	0	0	0,00	0,00	جاري
TOTAL	77	OPERATIONS EN COURS	700	700	0	0	0,00	0,00	

التحليل : الخاص بالجدول (2-8) (2-9) 2012
الصف (73) التمثل في أثار مكتب نلاحظ القيمة
المقدرة في 2010 بـ 1200 دج، لكن غلق هذا لأنه
مخصص للوسائل العامة داخل المؤسسة ، من أجل تنمية
خلال السنة 2010 .
بينما الصف 77 في تغيير او تبديل المكيفات الهوائية سنة
2012 و المرتبطة بالوسائل العامة للمؤسسة قدرت
بـ 700 دج وتم غلقها في هذه السنة لأنها لا تزيد عن السنة

التحليل : جدول (2-10) (2-11) 2012

الصف 84 المتمثل في الوسائل المستعملة في عملية ربط خط الغاز المقدر بـ1954 دج في سنة 2010 وتم إغلاقه لأنها أجهزة تشتري في السنة المتعلقة بالنشاط واستخدامها في عملية الإنجاز .
بينما سنة 2012 قدر بمبلغ 2000 وفترة الإنجاز كانت قليلة مقارنة بالحقيقية بقيمة 1500 ودفع ما قيمته 3.94 % كنسبة دفع مستخدمي المشروع .

الصف 85 مرتبط بتهيئة نظام الرقابة عند بعد داخل المؤسسة وخارجها بالإستعمال كاميرات مراقبة للحفاظ على الأمن ، بحيث تمت العملية الإنجاز لأنها مرتبطة بالمؤسسة كتهيئة أمنية .

جدول (2-13) خلاصة الموازنة التقديرية للبرنامج الإستثماري لسنة 2012

CH	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحقيقي 2012	المنجز 31 Décembre 2012	دفعات اضافية تحسب 31/12/2012	% الحقيقي / المنجز %	دفعات / % الحقيقي
43K	EXTEN.RENF.RES.DIST.ELECT. 2011	1 177 273	162 127	176 914	116 516	109,12	71,87
43K	EXTEN.RENF.RES.DIST.ELECT. 2011	260 000	242 000	341 921	211 702	141,29	87,48
52K	EXTEN.RENF.RES.DIST.GAZ. 2011	3 172	0	0	560	#DIV/0!	#DIV/0!
52K	EXTEN.RENF.RES.DIST.GAZ. 2012	2 300	1 800	0	0	0,00	0,00
62K	RCN ELECTRICITE 2011	778 018	65 480	65 480	49 540	100,00	75,66
62K	RCN ELECTRICITE 2012	65 000	55 000	179 295	85 689	325,99	155,80
63K	RCN GAZ. 2011	145 966	46 280	47 050	16 019	101,66	34,61
63K	RCN GAZ. 2012	25 000	15 000	25 230	13 208	168,20	88,05
71K	Remplacement ELECTRICITE 2011	74 719	26 686	26 686	31 329	100,00	117,40
71K	Remplacement ELECTRICITE 2012	27 000	25 000	32 226	16 065	128,91	64,26
72K	Remplacement GAZ 2011	217 176	39 285	39 285	25 127	100,00	63,96
72K	Remplacement GAZ 2012	16 500	11 942	23 313	3 627	195,22	30,37
73K	Remplacement mob et Mat Bur 2012	2 500	1 100	29	103	2,64	9,36
77K	Remplacement climatiseurs 2012	700	700	0	0	0,00	0,00
84K	Achats outillages Elec + Gaz 2011	1 954	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
84K	Achats outillages Elec + Gaz 2012	2 000	1 500	59	59	3,94	3,94
85K	Equipements divers 2012	5 000	4 000	0	0	0,00	0,00
93K	Aménagements divers 2012	2 500	2 100	802	802	38,17	38,17
	TOTAL	2 806 778	700 000	958 290	570 346	136,90	81,48

التحليل : من خلال هذا الجدول الموضح لبرنامج المشروعات الإستثمارية خلال سنة 2012 ، إتضح انه هناك مشروعات لم تتم إنجازها في سنة 2011 وفي سنة 2012 تم الحجاز مشروعات بالقيمة المقدرة إجمالية 2806778 وحقت منها 700000 كقيمة حقيقية و التي تحسب بالشكل التالي :

قيمة الإنجاز = القيمة الإنجازالحقيقية / القيمة المقدرة

$$\text{قيمة الإنجاز} = 2806778 \div 700000 = 0.24 \text{ أي نسبة } 24.93\%$$

من خلال قيمة الإنجاز الفعلية التي تساوي 958290 مقارنتها بالقيمة الحقيقية 700000 من خلال العملية الحسابية التالية :

$$958290 \div 700000 = 0.73 \text{ نسبة } 73.04\%$$

من خلال هذه النسبة اتضح ان المؤسسة تحصلت على العديد من الطلبات من الزبائن كتركيب و صيانة ... الخ وعدد كبير من المشاريع الإستثمارية، وهذا راجع للدراسة الميدانية و التقنيّة للمشروعات ، و البرنامج المخصص لها خلال سنة ، بحيث لا تتجاوز المشروعات 3 سنوات من إنجازها بحيث يتم تجميع المشاريع الى أصناف متعدد وتخصيص مبالغ مالية مقدرة خلال السنة ويتم إنجازها حسب كل عنصر أو صنف إستثماري ، بحيث يتم التبع العمليات كل شهر .

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	القيمة المقررة AP	الحقيقي 2011	المنجز Decembre 2011	دفعات اضافية تحسب 31/12/2011	% المنجز الحقيقي / % الحقيقي	دفعات / % الحقيقي	الملاحظات
F150	43K042	MIS.A.NIV.RES.(MICRO SCADA)	250 062	10 000	21 251	21 235	212,51	212,35	AC
F132	43K046	Renf traçon 30KV 34,4 en 93,3	19 600	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Ciôturer
F132	43K047	réha, res BTA P239,494,560,561,643,47,101 ET 108	17 128	0	0	8	#DIV/0!	#DIV/0!	Ciôturer
F132	43K048	Céation postes DD O Urbain 2009	144 157	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Ciôturer
F132	43K049	Restruct,res MT DR OUARGLA 1	58 448	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Ciôturer
F132	43K080	Réha, res BTA 2010	72 488	12 302	12 302	11 703	100,00	95,13	جاري
F132	43K081	Restruct,res MT 2010	40 333	31 197	31 197	7 316	100,00	23,45	جاري
F132	43K082	CREATION POSTES 2010	306 446	77 284	77 284	57 833	100,00	74,83	جاري
	T O T A L 43	OPERATIONS EN COURS	908 662	130 783	142 034	98 095	108,60	75,01	جاري
F132	43K091	Réha, res BTA 2011	40 000	34 032	21 236	18 050	62,40	53,04	جاري
F132	43K092	CREATION POSTES 2011	265 000	255 000	296 569	223 979	116,30	87,83	جاري
F132	43K093	Restruct,res MT 2011	100 000	90 000	94 313	54 466	104,79	60,52	جاري
	T O T A L 43	OPERATIONS NOUVELLES	405 000	379 032	412 118	296 495	108,73	78,22	

التحليل: الجدول (2-14) 2011

الـ SCADA الذي يقوم بقطع التيار عن بعد ، بالإستخدام آلات التحكم .

الصنف 43 المتمثل في نظام

فإن المبلغ المقدّر 250062 دج مقارنة بالإنجاز نسبة 212.51 % يعني هناك زيادة مرتبطة بمدة الإنجاز فاقت القيمة الحقيقية وذلك لأن زيادة التكاليف تصميم هذا المشروع التقني ، لم تتم بدراسة تامة ودقيقة لأنه نظام حماية متطور لهذا أدت إلى سوء تقدير في القيمة الحقيقية ، يعني متطلبات المشع زادت عليه في مدة الإنجاز بالإضافة إلى مبلغ الدفع للإنشاء هذا المشروع بنسبة 212.35 % زادت عن نسبة الإنجاز بظهور تكاليف إضافية ساهمت في الزيادة .

وفي سنة 2009 قامت بتهيئة وغلقت في نفس السنة ، وفي سنة 2010 أجهزة التحكم عن بعد تم إنجازها 100 % ما انجز تم تحقيقه فعلا بالإضافة إلى دفعات بنسبة 95.13 % المرتبطة بالمصاريف المدفوعة للإنجاز ، تقريبا هذه المصاريف دفعت ما تبقى إلى قليل يدفع في فترة أخرى .

أما في 2011 كانت القيمة المنحرة اقل من الحقيقية وذلك لطى عملية الإنجاز بنسبة 53.04 % نصف الإنجاز .

جدول (2-15) التهيئة الصنف 52

المشروع	المشروع	الصابغة	القيمة المقدرة AP	الحيقي 2011	المنجز 31 ديسمبر 2011	دفعات اضافية حسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيق	دفعات / % الحقيق	الملاحظات
F132	52K096	CREAT VANNES ET C. A V. 2011	5 000	4 050	3 172	1 248	78,33	30,81	جاري
	T O T A L 52	OPERATIONS NOUVELLES	5 000	4 050	3 172	1 248	78,33	30,81	

جدول (2-16) التهيئة اثاث مكتب ووسائله الصنف 73

المشروع	المشروع	الصابغة	القيمة المقدرة AP	الحيقي 2011	المنجز 31 ديسمبر 2011	دفعات اضافية حسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيق	دفعات / % الحقيق	الملاحظات
CA 73	73K086	Remp; Mob et Mat de Bur 2010	1 200	1 200	961	961	80,07	80,07	Ciôturer
	T O T A L 73	OPERATIONS EN COURS	1 200	1 200	961	961	80,07	80,07	

جدول (2-17) التهيئة الصف 62

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحقيقي 2011	المنجز 31 Décembre 2011	دفعات اضافية تحتسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيقي	% الحقيقي / دفعات	الملاحظات
F132	62K043	RCN ELEC 2009	204 787	0	0	6 478	#DIV/0!	#DIV/0!	Clôturer
F132	62K076	RCN ELEC BOUCLE PROT HMD 2009	40 784	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Clôturer
F132	62K078	RCN ELEC 2010	195 179	12 967	12 967	18 150	100,00	139,97	جاري
F132	62K083	RCN ELEC 2ième TR KC OGX 2010	126 961	47 961	47 961	72 866	100,00	151,93	جاري
TOTAL	62	OPERATIONS EN COURS	567 711	60 928	60 928	97 494	100,00	160,02	
F132	62K089	RCN ELEC 2011	60 000	51 000	115 170	55 696	225,82	109,21	جاري
TOTAL	62	OPERATIONS NOUVELLES	60 000	51 000	115 170	55 696	225,82	109,21	

جدول (2-18) التهيئة شبكة الصف 71

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحقيقي 2011	المنجز 31 Décembre 2011	دفعات اضافية تحتسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيقي	% الحقيقي / دفعات	الملاحظات
F132	71K094	REMP CABLE MTS 2011	72 000	60 000	48 033	28 850	80,06	48,08	جاري
TOTAL	71	OPERATIONS NOUVELLES	72 000	60 000	48 033	28 850	80,06	48,08	

جدول (2-19) التهيئة الصنف 63

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحقيقي 2011	المنجز Décembre 2011	دفعات إضافية تحسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيقي	% الحقيقي / دفعات	الملاحظات
F132	63K044	RCN GAZ DRD OUARGLA 1 2009	34 677	0	0	2 192	#DIV/0!	#DIV/0!	Clôture/Par
F132	63K053	RACC.GAZ KC1 DD OGX U 2009	74 361	30 482	30 482	22 547	100,00	73,97	Clôture/Par
F132	63K079	RCN GAZ DD OUARGLA 2010	38 768	16 800	16 800	7 929	100,00	47,20	جاري
	T O T A L 63	OPERATIONS EN COURS	147 806	47 282	47 282	32 668	100,00	69,09	
F132	63K090	RCN GAZ DD OUARGLA 2011	20 000	16 000	24 248	8 842	151,55	55,26	جاري
F132	63K099	RCN GAZ LOC.BOUR EL HAICHA OUARGLA	18 361	0	18 361	10 700	#DIV/0!	#DIV/0!	جاري
	T O T A L 63	OPERATIONS NOUVELLES	38 361	16 000	42 609	19 542	266,31	122,14	

جدول (2-20) التهيئة نوع جديد من خطوط الصنف 72

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحقيقي 2011	المنجز Décembre 2011	دفعات إضافية تحسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيقي	% الحقيقي / دفعات	الملاحظات
F133	72K054	REPL. RES. Cu par PE 40 2009	73 724	0	0	4 148	#DIV/0!	#DIV/0!	Clôture/Part
F133	72K084	REPL. RES. ACIER par PE 40 2010	28 435	17 052	17 052	9 300	100,00	54,54	جاري
F133	72K085	REPL. RES. Cu par PE 40 2010	41 838	26 759	26 759	31 493	100,00	117,69	جاري
	T O T A L 72	OPERATIONS EN COURS	143 997	43 811	43 811	44 941	100,00	102,58	
F133	72K095	REPL. RES. Cu par PE 40 2011	20 000	16 200	13 717	3 679	84,67	22,71	جاري
F133	72K097	REPL. RES. ACIER par PE 40 2011	43 000	35 690	27 820	4 448	77,95	12,46	جاري
F133	72K098	REPL. SUR RES. GAZ (DIVERS)	2 000	1 500	3516	3 368	234,39	224,57	جاري
	T O T A L 72	OPERATIONS NOUVELLES	65 000	53390	45053	11 496	84,39	21,53	

جدول (2-21) التهيئة مكيفات الصنف 77

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحقيقي 2011	المنجز 31 Décembre 2011	دفعات اضافية تحتسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيقي	% دفعات / الحقيقي	الملاحظات
CA 77	77K087	Remp climatiseurs 2010	1 024	1 024	1 047	1 047	102,20	102,20	Ciôturer
T O T A L	77	OPERATIONS EN COURS	1 024	1 024	1 047	1 047	102,20	102,20	

جدول (2-22) التهيئة الغاز و الكهرباء الصنف 84

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحقيقي 2011	المنجز 31 Décembre 2011	دفعات اضافية تحتسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيقي	% دفعات / الحقيقي	الملاحظات
CA 84	84K088	Achat Outillage Elec et Gaz 2010	1 954	1 500	933	933	62,19	62,19	AC
T O T A L	84	OPERATIONS EN COURS	1 954	1 500	933	933	62,19	62,19	

جدول (2-23) التهيئة خزانة الشبكة الصنف 85

المشروع	جديد N° AP	الصياغة	القيمة المقدرة AP	الحقيقي 2011	المنجز 31 Décembre 2011	دفعات اضافية تحتسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيقي	% دفعات / الحقيقي	الملاحظات
CA 85	85K077	Aquisitions armoires réseaux	300	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Ciôturer
T O T A L	85	OPERATIONS EN COURS	300	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	

جدول (2-24) يوضح خلاصة برنامج الإستثماري 2011

CH	الصياغة	AP القيمة المقدرة	الحقيقي 2011	المنجز 31 Décembre 2011	دفعات اضافية تحتسب 31/12/2011	% المنجز / الحقيقي	دفعات / الحقيقي %
43K	EXTEN.RENF.RES.DIST.ELECT. 2010	908 662	130 783	142 034	98 095	108,60	75,01
43K	EXTEN.RENF.RES.DIST.ELECT. 2011	405 000	379 032	412 118	296 495	108,73	78,22
52K	EXTEN.RENF.RES.DIST.GAZ. 2011	5 000	4 050	3 172	1 248	78,33	30,81
62K	RCN ELECTRICITE 2010	567 711	60 928	60 928	97 494	100,00	160,02
62K	RCN ELECTRICITE 2011	60 000	51 000	115 170	55 696	225,82	109,21
63K	RCN GAZ. 2010	147 806	47 282	47 282	32 668	100,00	69,09
63K	RCN GAZ. 2011	38 361	16 000	42 609	19 542	266,31	122,14
71K	Remplacement ELECTRICITE 2011	72 000	60 000	48 033	28 850	80,06	48,08
72K	Remplacement GAZ 2010	143 997	43 811	43 811	44 941	100,00	102,58
72K	Remplacement GAZ 2011	65 000	53 390	45 053	11 496	84,39	21,53
73K	Remplacement mob et Mat Bureaux	1 200	1 200	961	961	80,07	80,07
77K	Remplacement climatiseurs	1 024	1 024	1 047	1 047	102,20	102,20
84K	Achats outillages gaz 2010	1 954	1 500	933	933	62,19	62,19
	TOTAL	2 417 715	850 000	963 152	689 465	113,31	81,11

التحليل : من خلال هذا الجدول الموضح لبرنامج المشروعات الإستثمارية خلال سنة 2011 ، تم إنجاز مشروعات بالقيمة المقدرة إجمالية 2417715 وحقت منها 850000 كقيمة حقيقية و التي تحسب بالشكل التالي :

قيمة الإنجاز = القيمة الإنجازالحقيقية / القيمة المقدرة.

$$\text{قيمة الإنجاز} = 2417715 \div 850000 = 0.35 \text{ أي نسبة } 35.15\%$$

من خلال قيمة الإنجاز الفعلية التي تساوي 963152 مقارنتها بالقيمة الحقيقية 850000 من خلال العملية الحسابية التالية :

$$963152 \div 850000 = 0.88 \text{ بنسبة } 88.25\%$$

من خلال هذه النسبة اتضح ان المؤسسة تحصلت على العديد من الطلبات من الزبائن كتركيب و صيانة ... الخ ، وهذا راجع للدراسة الميدانية و التقوية للمشروعات ، و البرنامج المخصص لها خلال سنة مقارنة بالسنة 2011 انخفضت النسبة وهذا راجع في تقدير الطلبات و عدد المشروعات المنجزة .

الجدول رقم (2-25) التالي يوضح : موازنة التقديرية للإستثمارات عامي 2009-2011-2012

النسبة : المنجز / الحقيقي %	الإنجاز	الحقيقي	المقدر	السنوات	البند
167.27	927313	669041	554397	2009	مشروع للكهرباء
156.69	1095494	735421	699140	2009	مشروع الغاز
113,31	963 152	850 000	2 417 715	2011	مشروع
136,90	958 290	700 000	2 806 778	2012	مشروع

من إعداد الطالب حسب وثائق المقدمة من المؤسسة

من خلال هذا نلاحظ وجود ارتفاع في نسبة الإنجاز بين السنوات 2009-2011-2012، أنه يفوق القيمة المقدرة وهذا يعود الى سوء التقدير، بإضافة لعدم دقة الدراسة الإستثمارية للمشروع بشكل كافي ، مما أدى إلى وجود متغيرات في الإنجاز فاقت متطلبات الحقيقية للمشروع بظهور عوامل أدت لتسبب هذه الإنحرافات كمشاكل عدد الطلبيات و عدد المشاريع المنجزة والحققة فعلا والأسباب التي أدت الى زيادة الإنجاز بنسب 167.27% بالنسبة للكهرباء ، و 156.69% بالنسبة للغاز ، 113.31% و 136.90% للمشروعات اخرى . بحيث القيمة الحقيقية زادت في سنة 2011 مقارنة بسنة 2012 و 2009 وقيمة الإنجاز زادت عن قيمتها الحقيقية خلال هذه السنوات.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الموازنات التقديرية بمختلف ابعادها من خلال التعرف على مفهومها ، وأهدافها في المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى موازنة الإستثمار وكيفية إعدادها و التنبؤ بها .
كما نسعى من خلالها إلى إبراز الدور الرقابي في المؤسسة بالاستعمال هذه الأداة بالاستخراج الانحرافات وتصحيحها في مجال عملية الرقابة .
جاءت هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز – وحدة ورقلة – حضري ، من أجل معرفة مدى تطبيق المؤسسة للموازنة التقديرية و تأثيرها على أداء موازنة الإستثمارات وكيفية تطبيقها من خلال دراسة موازنة الاستثمار للشركة خلال سنوات 2009-2010-2011-2012 .
من خلال كيفية الإنجاز المشاريع الاستثمارية ، الإعداد ، رقابة .

Abstract:

This dissertation aims to indentify the balances with its different aspects to define it, and its roles in the economic institution in addition to the poise of the exploitation, how it is prepared and the prediction for it.

From this, we seek to show the supervising role in the institution with the use of this tool to extract the declinations and correct them in the field of censorship operation.

This field study to the institution of SONALGAZ – unite of Ouargla- Urban, is to know the extent that the institution use of the balance and its effects on executing the exploitation balance, and its application from a study of the exploitation balance of the company from the years 2009-2010-2011-2012.

From the way of preparing the exploitation projects, the preparation, censorship.